

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

ARVOT SUOMEN ILMAVOIMIEN JOHTAMISESSA

Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tutkielma

Insinöörikapteeni

Jouni Seppä

Esiupseerikurssi 62

Ilmasotalinja

Huhtikuu 2010

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Esiupseerikurssi 62	Linja Ilmasotalinja
Tekijä Insinöörikapteeni Jouni Seppä	
Tutkielman nimi ARVOT SUOMEN ILMAVOIMIEN JOHTAMISESSA	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2010	Tekstisivuja 41 Liitesivuja -
TIIVISTELMÄ <p>Nopeatempoiseksi koettu kehitys puolustushallinnossa ja myös ilmavoimien toiminnassa edellyttää organisaation ja henkilöstön toiminnassa nopeaa muutosvalmiutta. Toimintakulttuurin muuttaminen on kuitenkin haasteellista ja vaatii pysyvää muuntumista syvärakenteissa. Tässä tutkielmassa pyrittiin selvittämään, miten ilmavoimien julistetut arvot ilmenevät johtamisessa. Tutkielman laajuudesta johtuen, keskityttiin management osion tutkimiseen, kuitenkin muistaen, että tämän ja leadershipin rajapinta ei ole tarkalleen määriteltävissä tai ainakaan näin ei ole tarpeen tehdä. Voidakseen ymmärtää ja johtaa organisaatiota syvärakenteiden kautta, kuten arvot, on vallitseva organisaatiokulttuuri ja sen muotoutumiseen johtaneet syyt tunnettava hyvin.</p> <p>Tutkielmassa käytettiin abduktiivita eli teoriaohjaavaa logiikkaa, missä kulttuuritutkimuksen ja johtamisen teorioiden avulla luotiin esiymmärrystä siitä, miten arvoja tulisi käyttää kun organisaatiota ylläpidetään ja kehitetään. Tutkimuksessa käytettiin aineistoina aiempien tutkimusten tuloksia ja empiirisessä osiossa ilmavoimissa julkaistuja normeja.</p> <p>Julistetut arvot olivat löydettävissä ilmavoimien toiminta-ajatuksesta ja luodun esiymmärryksen avulla, niiden ilmenemät normeissa oli osin havaittavissa. Tärkeimpinä ilmavoimien arvoina voi pitää tehokkuutta ja lojaalisuutta esimiehiä kohtaan. Tähän päästään osin myös</p>	

kehittämisen ja lentoturvallisuuden avulla. Tärkeää ilmavoimissa on korostaa kaikkea sotilasilmailuun kuuluvaa, erityisesti lentoupseeriuteen liittyviä kulttuurisia arvoja. Toisaalta on havaittavissa, että puolustusvoimien koulutusjärjestelmän tuoma kasvatus antaa merkittävän arvopohjan myös ilmavoimien johtajille.

Arvojen tietoinen hyödyntäminen organisaation johtamisessa näyttää kuitenkin vaihtelevan eri toimialojen välillä. Suuri merkitys on johtajien henkilökohtaisilla mielipiteillä, mikä on tyypillistä tehtäväkeskeisessä toiminnassa. Tällaisessa toimintakulttuurissa varsinaiset keinot, asioiden hoitamiseksi jäävät paljolti alempien johtoportaiden harkintaan. Ilmavoimissa tyypillinen voimakas kulttuuri vastustaa siihen ulkoa tuotuja muutostarpeita, kuten puolustusvoimien strategioiden jalkautumista. Etenkin jos niiden ei koeta vaikuttavan välittömästi nykyistä toimintaa parantavasti. Toisaalta ollaan erittäin motivoituneita juuri ilmailuun suoraan vaikuttavista asioista.

AVAINSANAT

Arvot, Ilmavoimat, Johtaminen, Organisaatiokulttuuri

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Aiemmat tutkimukset	2
1.2.1	Arvotutkimuksia siviiliorganisaatioista	2
1.2.2	Arvokäsityksiä puolustusvoimien organisaatiossa	3
1.2.3	Arvot, johtaminen ja ilmavoimat	4
1.3	Keskeisiä määritelmiä	5
1.4	Tutkimusaihe ja tutkimuksen kulku	7
1.5	Tutkimuksen ote, teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmä	8
2	TEOREETTINEN ESIYMMÄRRYS AIHEESEEN	10
2.1	Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri ja sen arvot	10
2.2	Ilmavoimien kulttuuriset ominaispiirteet	14
2.3	Ilmavoimien johtaminen	16
2.4	Ilmavoimien arvot	23
3	ARVOJEN ILMENEMINEN NORMEISSA	25
3.1	Aineisto	25
3.2	Aineistoanalyysi	25
3.3	Tulosjohtaminen	26
3.3.1	Luokka 1. Taloudelliset arvot	27
3.3.2	Luokka 2. Asiakasarvot	28
3.3.3	Luokka 3. Yhteisöarvot	28
3.3.4	Luokka 4. Kehitykseen liittyvät arvot	29
3.3.5	Johtopäätökset tulosjohtamisesta	30
3.4	Laatu- ja prosessijohtaminen	31
3.4.1	Luokka 1. Taloudelliset arvot	32
3.4.2	Luokka 2. Asiakasarvot	33
3.4.3	Luokka 3. Yhteisöarvot	33
3.4.4	Luokka 4. Kehitykseen liittyvät arvot	34
3.4.5	Johtopäätökset laatu- ja prosessijohtaminen	34
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	36
4.1	Johtopäätökset	36
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	39
4.3	Tutkimuksen eettisyys	40
4.4	Jatkotutkimus aiheet	40
5	LÄHTEET JA KIRJALLISUUS	42

ARVOT SUOMEN ILMAVOIMIEN JOHTAMISESSA

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Olemme varmasti kaikki osallistuneet keskusteluihin siitä, miten jatkuvat muutokset toimintaympäristössämme, sekä alinomainen kiire työssämme, vaikuttavat omaan ja koko puolustusvoimien tehtävän toteuttamiseen. Keskusteluissa kuulee mielipiteitä siitä, miten asiat tulisi suunnitella ja johtaa. Keskusteluissa on mukana myös näkemyksiä siitä, miten asiat tulisi toteuttaa jollain tietyllä hetkellä. Keskusteluissa ylitämme organisaatorajat ja esitämme näkemyksiä globaaleihin, kansallisiin ja koko puolustusvoimien organisaatiota koskeviin asioihin. Näiden keskustelujen myötä, joihin olen osallistunut yli 20 palvelusvuoteni aikana, olen havainnut, että sama asia voidaan tulkita hyvin eritavalla riippuen organisaatiotasosta.

Olen pohtinut ja kommentoinut sitä, kuinka eri näkökulmasta tarkasteltuna asiat voivat olla täysin käsittämättömiä tai toisaalta erittäin järkeviä. Nämä aiheet koskevat yleensä päätöksiä tai linjauksia organisaatiossa. Eri asioiden jalkauttaminen ymmärrettävässä ja hyväksyttävässä muodossa kaikille eri toimijoille, näyttää olevan erittäin haastavaa. Tämä johtaa osaltaan siihen, että asioihin vaikuttaminen ja päätöksenteko tuntuvat olevan näissä arkikeskusteluissa aina jonkun toisen hallinnassa ja itsellä ei näin ollen koeta olevan vaikutusmahdollisuuksia asioiden kulkuun. Usein koetaan myös, että ylemmän tason päätöksentekijät tekevät päätöksiä, kuitenkin kysymättä neuvoa oikeilta asiantuntijoilta. Tämä voi ilmetä todellisuutena, missä joukko-osasto tasolla toteutetaan niitä töitä, mitä esimiehet kulloinkin tahtovat. Niissä ei ole näin ollen tarpeen tai edes suotavaa pohtia asioita laajemmassa mittakaavassa.

Tutkielman aihealueena oleva arvojen ilmeneminen ilmavoimien johtamisessa, tuntui mahdollisuutena ottaa henkilökohtainen haaste. Lähtökohtaisena ajatuksena oli mielikuva siitä, että yhteisten arvojen merkitys organisaation toiminnan kannalta on merkityksellistä ja auttaa ihmisiä toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän ajatuksen pohjalta päätin tutkia, miten Suomen ilmavoimat ovat julkistaneet omat arvonsa ja miten ne ilmenevät johtami-

sessä. Tutkimuksessa on keskitytty kulttuuritutkimuksen ja johtamisoppien avulla muodostettua teoriaa siitä, miten arvot voitaisiin nähdä osana organisaation johtamista.

1.2 Aiemmat tutkimukset

Aiempien tutkimusten perusteella on tarkoitus kartoittaa yleisesti, onko tarpeellista toteuttaa tämä tutkielma. Mikäli sille on tarvetta, niin täytyy suunnitella soveltuva näkökulma aiheeseen lähestymiselle. Aiempien tutkimusten kautta kehittyi myös varsinainen esiymmärrys aiheeseen.

1.2.1 Arvotutkimuksia siviiliorganisaatioista

Siviiliorganisaatioiden osalta on arvotutkimusta tehty kohtuullisen paljon Suomessa. Tarkastellessani aihetta ilmavoimallisesta perspektiivistä, käytin tutkimuksessa ainoastaan yhtä tutkimusta, koska siinä oli pohdittu eri organisaatiotasojen eroavaisuuksia, miten arvot esiintyvät johtamisessa ja mitkä arvot koetaan tärkeiksi.

Tämä Junnolan ja Juutin (1997) laaja tutkimus käsittelee johtamistapojen ja arvojen välistä suhdetta. Tutkimus antaa hyvän kuvan siitä, miten kvantitatiivisin menetelmin voidaan tutkia sitä, miten eri ryhmät organisaatiossa suhtautuvat määriteltäviin arvoalueisiin. Tutkimuksessa tarkastellaan myös ryhmien tilastollista suhdetta siihen, miten merkityksellisinä ne koetaan eri ryhmien keskuudessa.

Erityinen havainto oli se, että keskijohdon näkemys työtätekevien henkilöiden vastaavista, poikkesi merkittävästi toisistaan. (ks. Junnola ja Juuti, 1997, 197-198.) Tämä näkemys on hyvä pitää mielessä, sillä on hyvin todennäköistä, että myös ilmavoimien organisaatiotasolla asiat nähdään eri tavoin, kuten johdannossa on pohdittu. Muuten tutkimus antoi tämänkaltaiseen tutkimustyöhön hyvän kuvan aihealueen teorialtutkimuksesta. Ajatuksia herättävää on myös se, että vaikka tätä asiaa on tutkittu Suomessa 1980-luvulta lähtien, niin kuitenkin se koetaan yhä ajankohtaiseksi. Onko toteutuksessa tällöin jotain vaikeutta? Tutkimus oli määriteltä tietoa luovaksi ja sen oli tarkoitus olla perusta tarkemmalle analyysille, joten sinällään se ei ole yleistettävissä.

1.2.2 Arvokäsityksiä puolustusvoimien organisaatiossa

Arvojen tutkiminen puolustusvoimien viitekehyksessä on perusteltua, koska ilmavoimat ovat organisatorinen osa puolustusvoimia ja näin myös osa puolustushallintoa. Tämän ymmärtäminen on ehdoton vaatimus, kun halutaan tutkia jotain niin tuttua mutta toisaalta vaikeasti tarkalleen hahmotettavaa asiaa, kuten organisaation arvot. Oletettavaa kuitenkin on, että puolustushaarat ja valtionhallinto vaikuttavat toisiinsa myös tällä sektorilla.

Lähdin työstämään tutkimusta Halosen (2007) tekemän väitöskirjan kautta. Vaikka tutkimuksen aiheena oli koulutuskulttuurin tutkiminen oppivan organisaation näkökulmasta, niin siinä sivuttiin hyvin myös yleisemmin organisaatiokulttuuriin ja toimintakulttuuriin vaikuttavia asioita. Yhtenä kokonaisuutena olivat arvot sekä yksilön että organisaation kannasta tarkasteltuna.

Halosen (2007, 145) mukaan organisaatiossa vallitsevat arvot ohjaavat osaltaan sen toimintaa. Puolustusvoimat eivät ole tässä suhteessa poikkeava. Tämän tutkimuksen kannalta tulee huomioida puolustusvoimien erityisyys, oman koulutusjärjestelmän osalta. Tämä koulutusjärjestelmä tuottaa ja osaltaan kasvattaa lähes kaikki puolustusvoimien ylimmät johtajat, erityisesti sotilaat. (Halonen 2007, 142) Lisäksi, lähes kaikilla puolustusvoimien palveluksessa olevilla henkilöillä pl. naiset on käytynä myös varusmiespalvelus, mikä on osa puolustusvoimien koulutusjärjestelmää. Myös naispuoliset henkilöt osallistuvat puolustusvoimien kursseille. Tämän johdosta on oletettavaa, että koulutusjärjestelmällä on merkitystä miten arvot ymmärretään ja miten ne ilmennetään johtamisessa.

Yksilön arvojen määräytymiseen ja kehittymiseen puolustusvoimissa on tutkinut Nissinen (2000) työssään; transformaatio johtamisen periaatteiden mukaisesti. Näiden periaatteiden avulla henkilöstö ja organisaatio pyritään suuntaamaan elinikäiseen oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (Nissinen 2000, 107) Periaatteisiin, joita myös syväjohtamisen kulmakiviksi sanotaan, sisältyy arvoja, joita noudattamalla esimiehet pyrkivät saamaan henkilöstön työskentelemään siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Tämän lisäksi esimiehet kehittävät itseään systemaattisesti tietyn arviointimenettelyn avulla. Syvällisempi sisällöllisyys syväjohtamisen arvoihin rakentuu Nissisen (2000, 107) mukaan suomalaisten eli yhteiskunnan arvo-maailmasta. Näiksi arvoiksi Nissinen on nimennyt länsimaisen demokraattisuuden periaatteiden arvostamisen, kristillis-eettisen ajattelun sekä kehittymishakuisen ihmiskäsityksen. Vaikka tutkimuksessa ei keskitytä johtamiskäyttäytymiseen, on kuitenkin tarpeen huomioida, millaisia johtamisparadigmoja puolustusvoimissa koulutetaan ja suositellaan käytettäväksi.

Varjonen (1999) on diplomityössään pyrkinyt tarkastelemaan kriittisesti sitä, miten puolustusvoimissa eri henkilöstöryhmät kokevat ja arvottavat vallitsevan johtamiskäyttäytymisen. Lähtökohtaisesti hän on olettanut, että yhteiskunnallinen muutos edellyttää myös sotilasorganisaation kehityttävän siihen suuntaan, että siellä on otettava henkilöt yksilönä paremmin huomioon. Puolustusvoimien institutionaalinen asema voi aiheuttaa tälle muutokselle suurempia haasteita, kuin vastaavan muutoksen läpivieminen siviiliyrityksissä. Tutkimus vahvistaa ajatusta siitä, että toimijat kokevat asiat eritavoin johtuen koulutuksesta, henkilökohtaisista ominaisuuksista ja siitä, miten organisaation eri osia johdetaan.

Toiskallion (1998) toimittamassa tutkimuskokoelmassa tarkastellaan ihmisen toimintavalmiuden rakentamista, jonka avulla puolustusvoimien päätuote eli sotilaallinen suorituskyky, osaltaan tuotetaan. Tutkimuksessa ihminen nähdään autonomiseksi toimijaksi, eikä ole pelkkä annettujen käskyjen järkähtämätön suorittaja. Toisaalta sotilaalla on voimakas sidos puolustusvoimien kautta valtioon, mikä vaikeuttaa hänen autonomista toimintaa. (Toiskallio 175-176.) Toiskallion (1998) mukaan yksilön autonomiasta tulee kuitenkin tinkiä, mikäli moraallinen velvollisuus sitä vaatii. Näitä velvollisuuksia voivat olla joukon turvallisuuden vaarantuminen oman turvallisuuden säilyttämiseksi. Tutkimuksessa keskitytään ainoastaan rauhanajan toimintaan. Sotilaskoulutus vaikuttaa merkittävästi kulttuuriimme ja toimintatapoihin. Tämän vuoksi on pohdittava myös miten tämä operatiivinen näkökulma ilmenee johtamisessa.

Sirenin (2008, toim.) julkaisussa Upseerina 100-vuotiaassa Suomessa, on kuvattu miten upseerikunnan arvokasvatus ja niiden muuntumisesta tehtyä tutkimusta seurataan. Tutkimuksen kannalta on hyödyllistä saada käsitys, mikä on tämän kasvatuksen tavoite ja miten tästä tehtyyn tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat asian kokeneet. Huomioitavaa on, että puolustusvoimien ylimpien johtajien saama kasvatus on useisiin muihin ammattikuntiin verrattuna varsin yhteneväinen.

1.2.3 Arvot, johtaminen ja ilmavoimat

Arvojen olemassaolon ja niiden ilmeneminen johtamisessa kannalta merkityksellinen tutkimus on Sivusuon (2006) tekemä tutkimus Ilmavoimien laatukulttuurista. Työssä hän tutki yleisesti ilmavoimien kulttuurirakenteita ja toi niiden perusteella esille näkemyksen, miten arvot ilmenevät ilmavoimissa. Tästä tutkimuksesta olen hyödyntänyt Sivusuon (2006) tutkimuksessa tehtyjä määritelmiä ilmavoimille julistetuista arvoista. Nämä arvot ovat määritelty ja kirjattu ilmavoimien toiminta-ajatukseen Sivusuon (2006) tutkimusprosessin aikana. Nämä arvot ovat esitelty luvussa 2.3.

Sointu (2009) on tutkinut Pro gradu työssään sitä, miten varusmiespalveluksessa olevat lentäjäoppilaat ja heidän opettajansa, tunnistavat ilmavoimien arvot ja miten he kokevat ne. Tutkimukseen osallistuneiden näkemyksen mukaan, ilmavoimien ylemmän johdon nimeämät selkeät päämäärät helpottaisivat arvomaailman kehittämistä. (Sointu 2009, 65.) Tähän tutkimukseen Soinnun (2009) tutkimus antoi ymmärrystä siitä, miten ilmavoimien johtajat tunnistavat ilmavoimien arvot.

Lentoturvallisuuteen keskittyviä tutkimuksia on tehty useita. Näistä tarkastelin Asmundelan (2009) tekemää Pro gradu tutkielmaa Airmanshipistä tai sen puutteista varusmiesohjaajilla. Asmundelan tutkielman tarkoituksena on tuoda ymmärrystä ilmavoimien ohjaajien arvomaailman kehittymiseen, koska heistä tulee ylimmän tason johtajia ilmavoimiin. Tämän ammattiryhmän merkitys kulttuurin kehittymiselle on avainasemassa. Lentoturvallisuuteen liittyvä Airmanship - käsite tuo ilmavoimille oman erityispiirteen, mikä vaikuttaa myös arvomaailman rakentumiseen. Airmanship eli hyvä ilmailutapa on ymmärretty laajaksi toimintatavaksi, minkä avulla lentäjän on mahdollista kehittää omaa osaamista. Tavoitteena on tehokkuuden turvallisuuden ja taloudellisuuden parantaminen hallitusti. (Asmundelan, 2009, 24.). Kankion (2007) tekemä Pro gradu- tutkielma tarkastelee lentäjän koulutuksessa sitä, miten yksilön arvoihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa koko koulutusryhmän käyttäytymiseen halutulla tavalla. Tutkimus luo yleiskuvan siitä, miten lentoupseerin koulutuksessa haluttu arvomaailma pyritään luomaan virallisesti tai vakiintuneiden toimintamallien avulla.

Aiemmissä tutkimuksissa on pyritty pääosin selvittämään niitä arvoja ja arvostuksia, joita henkilöt kokevat tärkeiksi. Osassa tutkimuksia on tarkasteltu myös ilmavoimien toiminta-ajatuksessa julistettujen asioiden suhdetta henkilöiden omiin arvokäsityksiin. Ilmavoimien osalta ei varsinaisesti ole tarkasteltu julistettujen arvojen ilmenemistä johtamisessa, joten tällä tutkielmalla voidaan tuottaa lisätietoa.

1.3 Keskeisiä määritelmiä

Arvot termin määrittelemiseksi on tehty useita eri yrityksiä, Junnola ja Juuti (1997, 25) ovat kuvailleet arvojen piirteitä seuraavasti: ”arvot ovat käsityksiä tavoiteltavista tiloista tai käyttäytymisen periaatteista. Arvot kuvaavat hyvää ja oikeaa elämäntyyliä ja tapaa. Arvoihin liittyy vahva arvioiva elementti ja tunnelataus, missä arvot toimivat konkreettisen todellisuuden, elämän tason ja laadun sekä toiminnan hyvyden mittapuuna. Arvot ovat ensisijaisesti ihmisten mielissä ja ne ovat siten subjektiivisia tosiasioita. Arvot ilmenevät yksilötasossa ilmaistui-

na arvostuksina, valintaperusteina ja preferensseinä energian, ponnistuksen, ajan ja aineellisten resurssien panostuksina arvokkaina pidettyjen asioiden toteuttamiseen.”

Harisalon (2008, 267) mukaan arvot ovat selväsanaisia valintoja siitä, mitä asioita organisaatiossa pidetään tärkeinä. Arvojen on oltava linjassa perusolettamusten kanssa, jotta ne ovat hyväksyttäviä. Arvot ilmenevät yksilöiden käyttäytymisessä, sanoissa ja muissa teoissa. (Hirsjärvi, 1984, 79.)

Hirsjärven (1984, 80) määrittelyn mukaisesti arvot voivat olla **itseisarvoja** jotka ovat pysyviä eikä niiden avulla tavoitella mitään uutta. **Välinearvona** käytettynä, niiden avulla voidaan tavoitella jotain tärkeämmäksi todettua tilannetta. **Normit** säättävät taasen sen, mikä on kulloinkin luvallista ja mikä ei. Edellisten lisäksi ihmisen maailmankäsityksen syntymiseen vaikuttavat myös omat uskomuksensa ja käsityksensä. (Hirsjärvi, 1984, 81.)

Arvoihin liittyen puhutaan usein myös eettisistä arvoista. **Etiikka** eli moraalifilosofia käsittelee kysymyksiä oikeasta tai väärästä ja hyvästä tai pahasta. Mitä on tehdä väärin ja mikä teko on jopa velvollisuus (Hirsjärvi, 1984, 76.)

Hirsjärvi (1984, 79) määrittää, että ihmisen **arvostukset** muodostuvat kunkin yksilön omien arvojen paremmuusjärjestyksestä. Elämässä tehtyihin valintoihin liittyy omat omaksutut arvot ja niihin vaikuttaneet kulloisenkin ajan yhteisölliset arvot. Tätä arvojen ja arvostusten rakentumista kutsutaan yksilöllisellä tasolla persoonaksi ja yhteisöllisessä kontekstissa kulttuuriksi. (Juuti, 1992, 65.)

Moraali liittyy käsitteenä usein keskusteluihin. Moraali on etiikan käytännöntason käsite, kun pohditaan mitä tehtiin ja miten hyväksyttävä teko oli, verrattuna eettisiin yleisesti hyväksyttyihin periaatteisiin ja teorioihin (Hirsjärvi, 1984, 84.)

Mielipiteet taas ilmaisevat usein epätarkasti sen, mikä on yleisen käsityksen mukaan totta tai hyväksyttävää verrattuna omaan näkemykseen asiasta (Hirsjärvi, 1984, 79.)

Sosiologian näkökulmasta **normit** ymmärretään ihmisten välisiksi vuorovaikutuksiksi, joiden avulla yhteisön jäsenen toimivat ja ajattelevat tietyllä tavalla (Sulkunen, 1998, 80.) Sosiaaliset normit ovat niitä sääntöjä, joita ihmiset asettavat toisille ja ne säätelevät myös ihmisten välistä vuorovaikutusta. Normit yhdenmukaistavat ihmisten käyttäytymistä ja ovat käskyn, kiellon tai luvan muotoisia käyttäytymissääntöjä. Näiden normien rikkominen aiheuttaa yleensä sanktion. Normien noudattamisesta on toisaalta myös mahdollista palkita. (Saaristo ja Jokinen, 2004, 77-78.) Normi ja **rooli** ovat läheisiä käsitteitä ja ne liittyvät vuorovaikutukseen

ja niihin liittyy myös odotuksia. Normit ovat yhdenmukaisia kaikille mutta roolit eroavat toisistaan.

Missio (toiminta-ajatus) on tarkoitus ja syy olemassaoloon. Markkinalähtöisen käsityksen mukaan tärkeää on fokusoitua siihen mitä asiakkaat haluavat. Missio on määrittäminen omasta tarpeellisuudesta ja niistä tarpeista joita toiminnalla on tarkoitus täyttää. (Kauppinen, 2002, 48.)

Visio on organisaation tahdon julistus siitä, millainen organisaatio haluaa oman asemansa olevan tulevaisuudessa (Kauppinen, 2002, 49.)

1.4 Tutkimusaihe ja tutkimuksen kulku

Tutkimuksen aiheena oleva ja myös tutkielman otsikkona oleva: ”*ARVOT SUOMEN ILMAVOIMIEN JOHTAMISESSA*”, on mielestäni riittävä kuvaamaan sitä, mitä tutkielmalla halutaan selvittää joten tutkimuksen pääkysymys on:

Miten arvot ilmenevät ilmavoimien johtamisessa?

Apukysymyksiä, jotka tutkimusprosessin aikana ovat tarkentuneet seuraavanlaisiksi:

Millainen on puolustusvoimien organisaatiokulttuuri yleisesti?

Mitä Ilmavoimien kulttuurisia erityispiirteitä on tunnistettavissa?

Mitä johtamisoppeja käytetään ilmavoimissa ja miten ne määrittelevät arvojen ilmenemistä johtamisessa?

Mitkä ovat ilmavoimien julistetut arvot?

Onko julistettuja arvoja löydettävissä Ilmavoimien normeista?

Näiden apukysymysten avulla rakentuu tietämys arvojen ilmenemisestä, minkä perusteella voi muodostaa vastauksen pääongelmaan. Tässä tutkielmassa ei pohdita ilmavoimien julkisten arvojen eettisyyttä, hyvyttä tai oikeellisuutta. Sosiologinen näkökulma antaa mahdollisuuden toisaalta pohtia asioita epäillen ilmeisintä ja tulkiten ilmentymiä. Tässä tutkielmassa ei oleteta, että kaikki muodollisesti tai virallisesti ilmaistut asiat ovat automaattisesti totta. Lisäksi on pyritty pohtimaan miten, millaista ja miksi todellisuutta rakennetaan Ilmavoimissa julistettujen arvojen ja normien avulla.

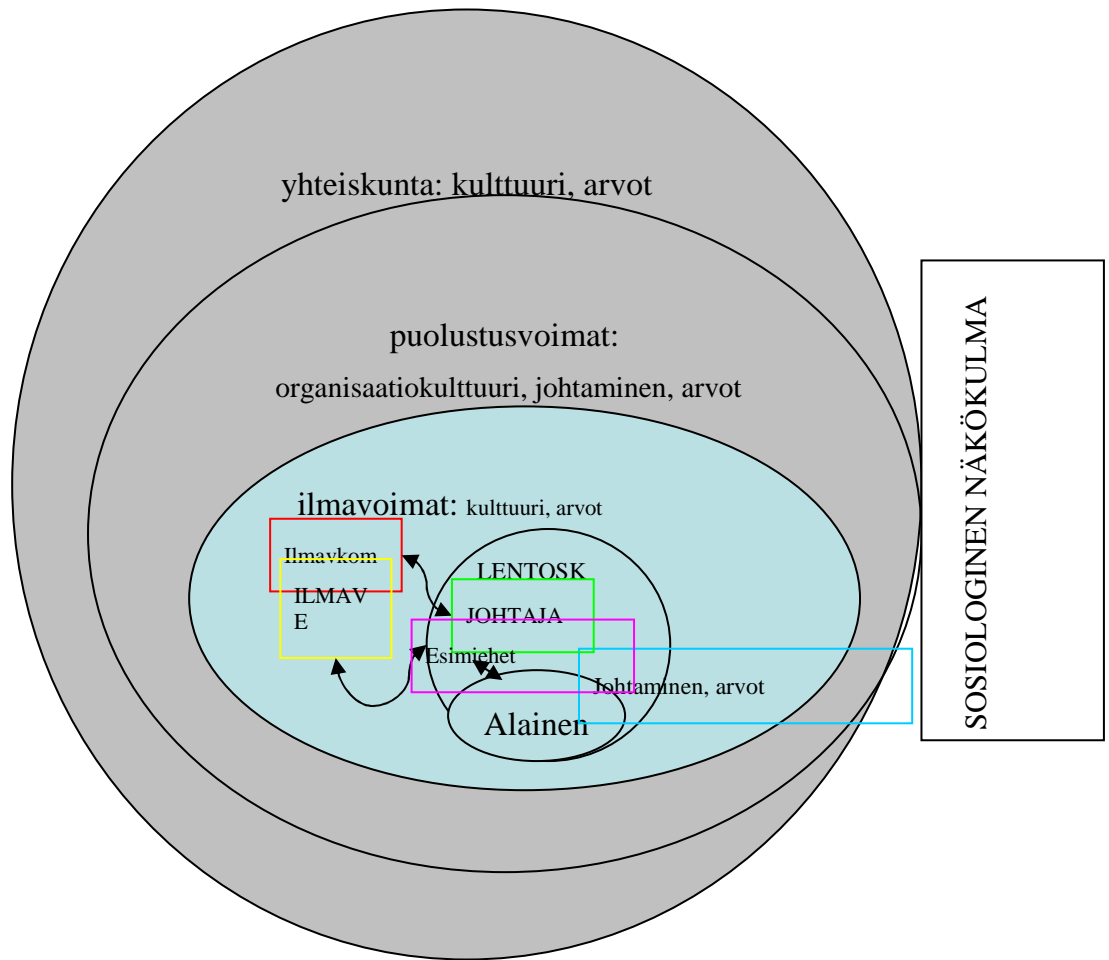
1.5 Tutkimuksen ote, teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmä

Tutkimusaiheen ja tutkimuskysymysten rakentuminen ei ollut mitenkään suoraviivainen tapahtuma. Tämä ja aiheen sisällön pohtiminen johti siihen, että tutkimuksen rakenne muodostaa hermeneuttisen kehän, jossa alkuhavaintojen perusteella syvennetään tietämystä asiaan ja muodostetaan uusia näkemyksiä. Eteneminen kohti työn tavoitetta ei ole suoraviivaista. **Tutkimuksen ote** on tällöin luontevammin laadullinen sekä hermeneuttinen, koska tarkoituksena on ymmärtää miten arvot ilmenevät johtamisessa (Soininen, 1995, 34.)

Tutkimuksen alussa päätettiin syventyä arvoja koskeviin teorioihin organisaation toiminnan näkökulmasta ja myös siihen, miten arvoja voidaan käyttää nykyajan johtamisessa, jossa tapahtuu muutoksia. Tämä herätti kiinnostukseni pohtimaan syvemmin sitä, miten teoria tukee käsitystä ihmisten mahdollisuuksista luoda uusia toimintakulttuureja, sekä miten yksilöt voivat omaksua työnantajan julistamia arvoja oman toimintansa perustaksi.

Tämän monisäikeisen tutkimusmatkan näkökulmaksi eli **tieteelliseksi viitekehyykseksi** otettiin **sosiaalinen konstruktionismi**, mikä on eräs sosiologisen tutkimuksen suuntaus. Sosiologiselle tutkimukselle on tyypillistä, että tehtyjä havaintoja tulkitaan syvällisesti ja suhtautumalla näkyvään epäillen. Sosiologisen tutkimuksen tekijä on aina myös osa tutkimuskohdetta (Saaristo ja Jokinen, 2004 21, 27.) Junnolan ja Juutin (1997, 59) mukaan sosiologia on lähes koko tieteenalan olemassaolon ajan tutkinut arvoja, vaikka ne eivät välttämättä itsessään ole olleetkaan tutkimuksen pääkohde.

Sosiokonstruktivistisesta näkökulmasta ihmisten oma tulkinta ympäröivästä todellisuudesta muodostaa heidän ymmärryksen siitä (Berger ja Luckmann, 1995, 30.) Todellisuutta voidaan pitää näin ollen täysin sosiaalisesti konstruoituneena (Alasuutari, 2001, 60.) Kaikilla ihmisillä on tämän näkemyksen mukaa oma yksilöllinen tapansa tulkita maailmaa ja tämä näkemys muuntuu jatkuvasti kun ollaan vuorovaikutustilanteissa (Berger ja Luckmann, 1995, 226.) Teorian mukaan koko ihmisyyys rakentuu sosiaalisesti, ihmisyyys ei ole pysyvä, vaan on muokattavissa näissä vuorovaikutustilanteissa (Berger ja Luckmann, 1995, 221.) Kuvassa 1 on esitetty tämän tutkielman viitekehys piirroksena.



KUVA 1 Tutkielman viitekehys

2 TEOREETTINEN ESIYMMÄRRYS AIHEESEEN

Tässä luvussa perehdytään arvojen eri funktioihin kulttuuriteorioiden ja johtamisteorioiden näkökulmasta. Teorioita käsitellään puolustusvoimien ja ilmavoimien näkökulmasta vertailemalla aikaisempia tutkimuksia, omaa kokemusta ja teoriaa toisiinsa. Samalla pohditaan mahdollisia syitä teorioiden ja havaintojen välisiin eroavaisuuksiin sosiokonstruktiivisesta näkökulmasta.

2.1 Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri ja sen arvot

Puolustusvoimien Kenttäohjesäännön yleisessä osassa (2007, 56) Puolustusvoimien toiminnan arvoperustaa määritellään seuraavasti:

”Puolustusvoimien toiminnan arvoperusta rakentuu kansallisesta perinnöstä kumpuavaan isänmaallisuuteen, uskottavuutta kehittävään luotettavuuteen sekä tulevaisuuden tehtävien täyttämisen edellytyksenä olevaan kehityshakuisuuteen.”

Tämä julistus on hyvä esimerkki siitä, miten tuodaan esille se, että puolustusvoimat on pitkäikäinen instituutioksi kehittynyt organisaatio, jolla on vahva sidos yhteiskunnan kulttuuriin. Puolustusvoimilla on nykyisinkin hyvin kiinteä vuorovaikutussuhde koko yhteiskunnan toimintaan ja erityisesti yhteiskunnan kokonaisturvallisuuden suunnittelun ja toteuttamisen kautta. Bergerin ja Luckmannin (1995, 67) mukaan tällaisen pitkäikäisen organisaation kulttuurin syvällinen ymmärtäminen on haasteellista ja edellyttää myös, että kyetään ymmärtämään se, miten muun yhteiskunnan kulttuurinen kehitys on tapahtunut. Muun kuin Puolustusvoimien oman kulttuurin vaikutus on kuitenkin rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle.

Bergerin ja Luckmannin (1995, 74), mukaan instituutioiden synty ja kehittyminen on ihmisten tietoisien toiminnan tulos. Jotta tällainen instituutio pysyisi edelleen elossa, sitä on tietoisesti ylläpidettävä. Instituution ylläpitämiseksi on organisaatiossa oltava vahvoja, yleisesti hyväksyttyjä rooleja, joidenka kautta syntyy oikeutus toiminnan jatkuvuudelle ja yhteiskunnallisen aseman säilymiselle (Berger ja Luckmann, 1995, 89.)

Puolustusvoimissa roolien ylläpitäminen tapahtuu luontevasti siten, että tehtäväroolit on määritelty ylempien tehtävien osalta perustuslaissa (ks. Laki puolustusvoimista, 2007). Sama koskee myös kaikkien muiden organisaatiossa olevien tehtävien osalta työjärjestyksissä ja henkilökohtaisissa tehtäväkuvauksissa. Varjosen (1999, 146) mukaan puolustusvoimien kulttuu-

riissa on havaittavissa vahvasti perinteitä arvostava ja johtajakeskeinen byrokraattinen toiminta. Tätä tukee se, että toiminta on varsin tarkasti säädeltyä eriasteisten normien avulla (Halonen 2007, 138.) Sinällään byrokratialla voi olla varsin positiivinen vaikutus puolustusvoimien kaltaisessa yhteiskunnallista vakautta ylläpitävässä organisaatiossa. Harisalon (2008, 141) mukaan byrokraattinen organisaatio voi parhaimmillaan toimia rationaalisesti ja tehokkaasti. Edellytyksenä on kuitenkin, että organisaation toimijoilla on korkea moraali eli he ovat ahke-
ria ja tunnollisia sekä uskollisia organisaatiolle.

Varjonen (1999, 142) on havainnut myös, että vallitsevaan johtamiskulttuuriin kuuluu, että sotilaskäskyasioita ei perustella, jolloin ylimmän johdon johtamisella on pelkkä ilmoitusarvo. Perusteluilla koetaan olevan kuitenkin hyvin suuri merkitys, miten käskyt ymmärretään. Sotilasorganisaatiolle Suomen puolustusvoimissa on havaittavissa, että ihmissuhteet ovat valtaosaltaan hierarkkisia. Myös valtaetäisyys Puolustusvoimien organisaationjohtoon koetaan suureksi (Varjonen, 1999, 145.)

Mikäli kulttuuria halutaan johtaa ja muuntaa tietoisesti, edellyttää tämä organisaatiossa ihmisten johtamista. Halosen (2007, 144) mukaan tällaisen muutoksen nopeuttamiseksi henkilöstöä tulee kannustaan itsenäiseen ajatteluun ja pyrkiä heidän sitouttamiseen organisaatioon. (ks. esim. Nissinen, 2000) Muutoksen saavuttamiseksi olisi henkilöstölle perusteltava, miksi uudet tavat ovat parempia kuin vanhat. Halonen (2007, 144) näkee koulutusjärjestelmän merkityksen uuden kulttuurin edistäjänä keskeisessä roolissa. Halosen (2007, 144) mukaan ulkopuolisen ohjauksen vuoksi kovat arvot eivät puolustusvoimien johtamisessa anna tilaa pehmeille arvoille. Nopea päätöksenteko- tapa voi antaa tunteen, että asiat on hoidettu, vaikka koko henkilöstön sitouttamiselle ei ole ollut todellista mahdollisuutta.

Puolustusvoimissa on kuitenkin mielletty, että byrokraattinen organisaatio on vanhanaikainen ja liian hidasliikkeinen nykyisen toimintaympäristön vaatimuksille. Tämän johdosta kulttuuria pyritään tietoisesti muuttamaan kohti dynaamista oppivaa organisaatio, jolla on riittävät itseohjautuvuus taidot. Kauppinen (2002, 107) käsityksen mukaan, tällaisen muutoksen todelliseksi toteuttamiseksi on johdettava vallitsevaa kulttuuria. Kehittyneissä organisaatioissa, instituutioissa, alakulttuurien syntyminen eri yksiköiden, ammattiryhmien tai jopa niiden sisällä on luonnollista. Tällaiset alakulttuurit voivat vahvistaa yhtenäiskulttuuria (valtakulttuuria) tai heikentää sitä. Alakulttuuri voi heikentää valtakulttuuria, mikäli yksilöt eivät puhu samaa kieltä. Asioiden merkityssisällöt vaihtelevat kulttuurien välillä, eivätkä kykene sopimaan organisaation sisäisestä työnjaosta. Organisaatiossa vallitsevissa kulttuuriristiriidoissa on tyypillistä myös toisten kulttuurien vähättely. Tämä johtaa helposti organisaation sisäisten jännittei-

den ja ristiriitojen lisääntymisen. Onkin vaarana, että alakulttuurit muuttavat vahvan organisaation heikoksi. (Harisalo, 2008, 271.)

Myös puolustusvoimien organisaation sisälle on muodostunut erilaisia toiminta- ja alakulttuureja. (ks. Halonen 2007, Sivusuo 2006) Varjonen (1999, 67) tunnistaa myös sen, että ihmiset voivat myös kuulua useaan kulttuuriryhmään samanaikaisesti.

Puolustusvoimien erityispiirre useisiin muihin organisaatioihin verrattuna on erityisesti se, että sillä on lakisääteinen oikeus ja toisaalta myös velvoite kouluttaa organisaation tarvitsemat reservin joukot, kuten myös vakinaisessa palveluksessa olevat. Halonen (2007, 34) näkee tämän asevelvollisten koulutusjärjestelmän osaksi kansallista koulutusjärjestelmää. Koulutuksella pyritään mm. antamaan varusmiesjohtajille koulutus, jotta he kykenevät toimimaan johtajana sekä rauhan- että sodanajan tehtävissä. Koulutuksen pääpaino on taistelukentällä toimimisessa, jossa painottuu eettinen toiminta ja määräysten hallinta. (Halonen 2007, 36.) Tämä koulutus tapahtuu yleisesti henkilöiden ollessa varhaisaikuisuuden kehitysvaiheessa ja siten vielä varsin alttiita ulkoisille vaikutteille.

Varusmiespalveluksesta lähtien normi ohjaus on merkittävässä roolissa, kun kasvatetaan henkilöitä sotilasorganisaation jäseniksi. Tällä luodaan suuntaviivat henkilön käyttäytymiselle ja samalla pyritään yksilöitä sosialisoitumaan puolustusvoimien hyväksyttyihin arvoihin (Halonen 2007, 41.) Esimerkiksi YLPALVO (2009, 11) mukainen määritelmä sotilaallisesta kurista: ”Sotilaallisella kurilla ymmärretään annettujen käskyjen ja määräysten täsmällistä noudattamista. Kurin tavoitetta saavutetaan silloin, kun yksilön käyttäytyminen perustuu riittävään itsekuriin ja joukon toiminta yhteiseen tahtoon toteuttaa annetut tehtävät. Sotilaan on oltava kuuliainen esimiestään kohtaan ja täsmällisesti täytettävä esimiehen antamat lailliset käskyt ja määräykset.” Sotilaskoulutuksen tarkoituksena on rakentaa suorituskyykyinen sotakelpoinen joukko. Joukon suorituskyyky rakennetaan sen yksilöiden sosiaalisten, fyysisten ja henkisten valmiuksien kokonaisuudesta muodostetun toimintakyvyn varaan. (ks. Toiskallio, 1998.)

Puolustusvoimien ylimmän johdon koulutus ja kasvattaminen jatkuu varusmiespalvelun jälkeen, usein lähes keskeytyksettä Maanpuolustuskorkeakoulussa. Limnellin (Siren (toim.), 2008) mukaan tämä käytäntö voidaan nähdä erityisenä asennekasvatuksesta ja henkilöiden tietoisena sitouttamisena suomalaiseen upseerikuntaan. Voimakas ammattiin liittyvä kulttuuri ja siinä vallitsevat arvot vaikuttavat osaltaan merkittävästi koko organisaation syvärakenteisiin. Jokainen upseeri antaa opiskeluaikana kadettilupauksen, missä upseerin hyveiksi voidaan löytää uskollisuus, miehuus, kunnia ja toveruus (Siren (toim.), 2008, 2, Liikola.)

Harisalon (2008, 273) mukaan organisaatiokulttuurin vaikutus voidaan ymmärtää myös siten, että kulttuuri valitsee organisaation johtajat ja työntekijät. Tällöin on selvää, että kulttuuri on niin vahva, että sitä on vaikea muuttaa. Organisaatiossa vallitsevien roolien tuomat esiintymismuodot sukupolvien välillä edellyttää, että yksilöt hyväksyvät nämä roolit ja niihin kohdistuvat odotukset. Tällainen yksilöiden sosialisatio organisaation jäseniksi on kulttuurissa muokkaantunut opetus ja kasvatusprosessi. Sosialisoituminen johtaa siihen, että yksilöt hyväksyvät organisaatiossa vallitsevat toimintatavat. Voimakkaammillaan tällainen sosialisatio on lapsuuden ja nuoruuden aikana. (Saaristo ja Jokinen, 2004, 78.)

Hofsteden ja Hofsteden (2005, 3 ja 9) mukaan kulttuurin vaikutus ihmiseen muodostuu osittain varhaislapsuudessa saatuun tietoisuuteen omasta persoonasta ja ympäröivästä todellisuudesta. On tutkittua myös, että mitä varhaisemmassa elämän vaiheessa asioista muodostuu yksilölle käsitys, sitä pysyvämpiä yksilön arvomaailman asenteet ovat. Tästä voi päätellä, että persoonallisuus kehittyy pääosin lapsuuden ja varhaisaikuisuuden aikana. Nämä ihmisen varhaiset arvot (perusarvot) eivät muutu helposti. Organisaation arvoja sen sijaan voi muuttaa, vaikkei tämä välttämättä ole helppoa. Sen katsotaan kuitenkin olevan mahdollista, koska organisaatiokulttuuriin tutustutaan yleensä vasta sitten aikuisena, kun liitytään tähän organisaatioon, joten ne eivät ole yksilölle juurtuneet niin syväälle kuin perusarvot. (Hofstede ja Hofstede, 2005, 13.)

Puolustusvoimat voidaan siis nähdä osittain jäykän byrokraattisesti toimivaksi organisaatioksi, jossa arvostetaan lojaalia, kustannustehokasta ja johdonmukaista toimintaa. Toiminnan päämääränä on Suomen itsenäisyyden turvaaminen, tarvittaessa sotilaallisin keinoin. Toisaalta voidaan todeta, että pyrkimys on muuntaa toimintaa muutosta nopeammin sietävään ja jopa muutosta tietoisesti hakevaan oppivan organisaation toimintatavan suuntaan. (ks. esim. Moilanen, 2001.) Tätä kehitystä hidastaa kuitenkin eri alakulttuurien väliset näkemyserot ja näiden periaatteiden hidas jalkautuminen toteuttavan henkilöstön tasalle.

Puolustusvoimien kulttuuriin erityisyys on myös sen mahdollisuus valikoida ja kouluttaa pääosa omista johtajistaan. Toinen merkittävä kulttuurillinen piirre on organisaation väkivaltaiseen maanpuolustustehtävään valmistautuminen. Sotilaalliseen toimintaan sisältyy oman hengen menettämisen mahdollisuus, mikäli joudutaan sotilaalliseen tehtävään. Puolustusvoimien arvoina on tunnistettavissa jatkuvan kehittymisen tavoitteleva (fyysinen, henkinen, materiaallinen), lojaalisuus organisaatiolle ja esimiehille moraalisen velvollisuudentunnon kautta sekä tehokkuuden korostaminen kaikessa toiminnassa. Upseerien arvotutkimuksen perusteella tämän ammattikunnan arvoiksi voidaan tunnistaa, ammattiylpeys, lojaalisuus, solidaarisuus ja vastuunkanto (Siren (toim.) 2008, Heinänen 28.)

Asetettujen tavoitteiden ja nykytilan välinen ristiriita aiheuttaa helposti yksilötasolla hämmennystä ja saattaa aiheuttaa jopa vastustusta. Sillä näiden strategisten tavoitteiden viestiminen näyttää toimivan hyvin epätasaisesti eri organisaatioiden välillä, johon vaikuttaa alakulttuurien suhtautuminen sekä johtajakeskeisen organisaatiossa tyypillinen yhdelle henkilölle annettu valta toteuttaa asioita haluamallaan tavalla. Näyttäisi olevan siten, että Maanpuolustuskorkeakoulu ja pääesikunta pyrkii kulttuuriseen muutokseen, julistamalla käyttöön uusia oppeja kuten esimerkiksi syväjohtaminen ja oppivan organisaation periaatteet. (ks esim. Nissinen, 2000 ja Halonen 2007)

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen (OSTRA 2004 -2017, 2) mukaan tavoitteena on ohjata puolustusvoimien toimintakulttuurin kehittämistä asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Pääesikunnan mukaan puolustusvoimien toimintakulttuuria kehitetään oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti. Tavoitteena on jatkaa arvokeskustelua huomioiden puolustusjärjestelmän kehittämisen keskeiset perusteet ja puolustusvoimien eri tehtävissä tarvittava osaaminen (Hestra 2005, 11.)

Syvärakenteiden muuttaminen edellyttää kaikkien organisaatiotasojen yhteistä näkemystä asiasta ja vaatii Halosen (2007) mukaan käytäntöön siirtyäkseen aikaa. Käytännössä puolustusvoimissa kuitenkin toimitaan usein, kuten aikaisemmat sukupolvet ovat opettaneet. Tämä ilmenee muodollisena ja muutosta vastustavana toimintatapana (ks. Varjonen 1999.)

2.2 Ilmavoimien kulttuuriset ominaispiirteet

”Qualitas Potentia Nostra”, Laadussa on voimamme, Ilmavoimien tunnuslause, kuvastaa hyvin Ilmavoimien kulttuuria. Ilmavoimissa tuodaan useasti esille, että voidaan kansainvälisten ja kotimaisten näyttöjen perusteella todeta, että ilmavoimissa kyetään tuottamaan verrokkeja pienemmillä resursseilla samoja ja jopa parempia tuloksia. Näissä vertailuissa korostuu erityisesti lentämiseen liittyvät asiat, mikä on toki luontevaa, koska ilmavoimien päätehtävä on Suomen valtakunnan ilmatilan koskemattomuuden valvonta ja turvaaminen.

Kulttuuriin vaikuttaa yleisesti se, mitä ihmiset pitävät tärkeänä, sekä miten he suhtautuvat asioihin ja tapahtumiin. Vallitseva kulttuuri vaikuttaa myös siihen, kuinka ihmiset tulkitsevat organisaation tarkoituksia ja johdon pyrkimyksiä. Sopivan organisaatiokulttuurin vallitessa voi voimavaroiltaan vähäisempi organisaatio voittaa kilpailussa verrattuna enemmän resursseja omaaviin organisaatioihin. Toiminnassa ei aina ole välttämättä olennaista ainoastaan se, mitä tapahtuu konkreettisesti, vaan miten ihmiset kokevat tapahtumat. Kokemuksen rakentuminen tapahtuu sekä kognitiivisella, että tunnetasolla. (Harisalo, 2008, 281.)

Ilmavoimien kulttuurin ylläpitämiseen ja muuntumiseen vaikuttaa puolustusvoimien kulttuurin vaikutuksen lisäksi erityisesti ilmavoimien ylimpien johtajien kasvaminen omaan alakulttuuriin. Tätä ammattikuntaa leimaa erittäin voimakas identiteetti sekä niin ulkoinen kuin sisäinen arvostus sitä kohtaan. Sivusuo (2006, 27) on todennut Suomen ilmavoimissa vallitsevan voimakas yrityskulttuuri. Siinä on tyypillistä, että lähes kaikki johtajat jakavat yhteiset vakioarvot. Tällöin on ominaista, että johtaja ei muovaa kulttuuria vaan päinvastoin. Ilmavoimissa on vahva ja kehityshakuinen kulttuuri. Toisaalta sille on ominaista, että se vastustaa muutosta, jota tuodaan kulttuurin ulkopuolelta. (Sivusuon 2006, 191.)

Sivusuon (2006, 191) tutkimuksessa todetaan, että ilmavoimissa muutosta vaikeuttaa ainakin päälliköiden vaihtuvuus, jotka vaihtuvat tyypillisesti 3-4 vuoden välein. Sen lisäksi lentoupeerien voimakas ryhmäidentiteetti vastustaa ulkopuolelta tuotua kehitysajattelua. Tämä hitaus kulttuurimuutoksissa on toisaalta tyypillistä koko puolustusvoimien organisaatiossa. Ilmavoimien organisaatiokulttuurissa on Sivusuon (2006, 42) mukaan tyypillistä, että siihen otetaan mukaan uusia vaikutteita vähän kerrallaan. Tämän toimintatavan hän katsoo kuitenkin toimivan paremmin, kuin muutoksen läpivieminen suurten ohjelmien avulla.

Soinnun (2009, 57) tutkimuksessa lentoturvallisuus koettiin muodostuvan muiden arvojen kautta. Lentoturvallisuus oli olemassa mikäli muut tutkimuksessa tunnistetut arvot, kuten osaaminen, vastuuntunto, avoimuus ja palvelualttius toteutuvat. Vääränlainen asennoituminen lentoturvallisuuteen mainitaan myös koulutuksen keskeyttämisen syyksi. Tätä voidaan pitää hyvin keskeisenä arvokysymyksenä ilmavoimissa. Toisaalta, turvallisuutta pidetään usein myös itsestään selvänä taustatekijänä. Sotilasilmailun hallittu riskinotto tuotiin myös tutkimuksessa esille. Lentoturvallisuuskulttuurissa on mukana myös lausumattomia arvoja ja asenteita (Kankio, 2007, 112.)

Kankion (2007, 113) näkemyksen mukaan, lentoturvallisuus ohjelma antaa suuntaviivat lento-toiminnalle. Joukko-osastoille jää voimakas itsemääräämisoikeus keinoista, joilla tavoitteen edetään. Lentoturvallisuus voidaan nähdä ilmavoimissa joko arvona tai uskomuksena. (ks. Sivusuo 2006.)

Sivusuo (2006, 31) määritteli tutkimukseen osallistuvien henkilöiden perusteella heidän näkemyksiä arvoista ja uskomuksista. Tällaisiksi asioiksi nousi tutkimuksessa mm. asiantuntijoiden arvostaminen, ilmailussa hallittu riskin ottaminen, matala johtamiskulttuuri, epämuodollisuus, tulosjohtaminen, sotilaallinen käskytyk, alhainen raportointikynnys erityisesti lento-toiminnan häiriöissä, ei syyllistetä virheistä, suoritusten ja suorituskyvyn korostaminen, ihmiset olivat perusluonteeltaan motivoituneita sekä itseohjautuvia.

Ilmavoimien kulttuurin erityispiirre tai korostuma verrattuna puolustusvoimien yleiseen kulttuuriin on lentoupseerien vahva alakulttuuri ja tälle alakulttuurille annettu legitimitetti sen ylläpitämiseen. Tämä kulttuuri antaa ilmavoimien toiminnalle sen ominaispiirteen mikä tunnustetaan puolustusvoimien muissa organisaatioissa ja siviiliyhteisöissä (ks. esim. Berger ja Luckmann, 1995.) Toisaalta korostuu teknologiakeskeisyys, mikä on nykyisin mukana enenemässä määrin kaikissa aselajeissa. Lisäksi korostuvat itseohjautuvuuden kunnioittaminen, lentoturvallisuuskulttuurin korostaminen sekä kiinteä yhteistoiminta eri toimialojen välillä, erityisesti lentotoiminta ja lentoteknillinen huolto. Kulttuuri suosii tuloshakuista tehokasta toimintaa. (vrt. Sivusuo 2006.)

2.3 Ilmavoimien johtaminen

Junnolan ja Juutin (1997, 203) tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että arvojen ja johtamisen suhde ei ollut mitenkään yksinkertaisesti selitettävissä. Tutkimuksessa tultiin siihen tulokseen, että johtamista voi pitää osana henkilöiden kokemaa ihanteellistumisprosessia johdon näkemyksiin. Johtamisen tehtävänä on tällöin vallitsevien merkitysten muovaaminen. Merkitysten muuntumiseen vaikuttaa organisaatiossa aiemmat vallinneet arvot. Käytännön toimenpiteiden vaikuttavuus on riippuvainen johtajan ominaisuuksista, organisaation syvärakenteista ja organisaation nykyisistä sekä tulevista olemassaolon haasteista. Yrityskulttuuriin sosialisointumisen eli kasvaminen kestää Lillrankin (1998, 152) mukaan viikoista aina vuosiin.

Ihanteellistumisprosessi on Junnola ja Juuti (1997, 204) määrittelyn mukaan tapahtumaketju missä uudet tai muutetut arvot hyväksytään organisaatiossa. Prosessiksi tämän tekee se, että tämä on organisaatioissa jatkuvaa toimintaa. Erityisesti organisaation kohtaamat kriisitilanteet aiheuttavat uusien merkitysten luomista ja syntymistä. Varsinkin, kun suunnataan organisaation toimintaa ja henkilöstöä toimimaan uudella tavalla, kohti uusia päämääriä. Tämä edellyttää henkilöstön havaintojen ja ajatteluprosessien samansuuntaisuutta. Muutosten tekeminen on pitemmässä mittakaavassa kuitenkin helpompaa kuin vanhan säilyttäminen (Harisalo, 2008, 310.)

Kulttuurin muuttaminen voi olla hankalaa, mutta toisaalta myös tarpeen, jotta organisaatio voi vastata aikansa haasteisiin. Se edellyttää kuitenkin johtamiselta aktiivista otetta. Juutin (1992, 41) mukaan yrityskulttuuri on kokonaisuus yleisesti omaksutuista ajattelutavoiksi, normeista ja arvoista, jotka ovat kehittyneet yrityksen olemassaolon aikana. Tämän kulttuurin luominen ja ylläpitäminen edellyttää, että se viestitään konkreettisesti henkilöstölle. Organisaation johtajien tehtävänä on määritellä organisaation tulevaisuuden toimintaympäristö ja miten oma

organisaatio halutaan sijoittuvan siihen. Tämän vuoksi Kauppinen (2002, 48) ja Lecklin, (2006, 26) edellyttävät, että organisaation johtajat ovat niitä, jotka nimeävät organisaatiolle sen mission, vision, ja arvot. Näiden toteuttamiseksi määritetään strategiset päätökset, joiden avulla tavoite aiotaan saavuttaa. Strateginen johtaminen on näiden sääntöjen tekemistä, niiden toteuttamista ja arviointia asetetun päämäärän saavuttamiseksi. Tyypillisiä työkaluja ja johtamisjärjestelmiä strategian tavoittamiseksi ovat mm. tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja prosessijohtaminen. (Seeck, 2008, 322.)

Harisalon (2008, 241) mukaan strategisia valintoja tuetaan julistetuilla arvoilla, joiden tarkoitus on palvella koko organisaatiota. Yleensä tällaisia arvoja ovat esim. avoimuus, rehellisyys, hyvä palvelu, asiakkaan kunnioittaminen ja jatkuva kehittäminen. Arvoilla tulee kuvata niitä piirteitä joista halutaan pois, sekä niitä millaisiksi toiminnan piirteet halutaan. Esimiesten määrittäessä arvoperusteisia normeja, he muuttavat kulttuuria. Johdon on ohjattava tätä siten, että arvokeskustelu käydään läpi organisaatiossa. (Kauppinen, 2002, 113.)

Lecklin (2006, 36) suosittelee arvojen kirjaamista ja niiden sisällön merkityksen avaamista ymmärrettävään muotoon sekä tuomaan ne koko henkilöstön tietoon. Tarkoitus on viestiä ne asiat, joita johtajat pitävät tärkeänä ja tällä tavoin johtaa toimintaa haluttuun suuntaan. Kauppinen (2002, 112) mukaan, valittujen arvojen perusteella on organisaatiolle tuotettava sen toimintaa ohjaavia normeja. Johtamisessa onkin olennaista näiden visioiden ja unelmien viestiminen henkilöstölle. Puhe, juhlat, symbolit ja myytit ovat tyypillisiä viestintäkeinoja. (Juuti 1992, 143)

Viestityn strategian kautta henkilöstö voi ymmärtää organisaation päämäärän ja ne keinot miten johto haluaa ne saavuttaa. Tämä luo perustan yksilötasolla sitoutua organisaatioon. Tällainen johtamisoppi perustuu kulttuuriteoreettiseen oletukseen, missä keskeisenä paradigmana on käsitys, että johtamistoimenpitein on mahdollista sitouttaa henkilö syvällisesti organisaatioon ja olemaan sille mahdollisimman suureksi hyödyksi (Seeck, 2008, 290.) Tähän sitouttamisoppiin liittyy myös laatujohtamisen periaatteet kuten esim. TQM (Total Quality Management) (Seeck 2008, 209, viittaa, Barkley ja Kunda 1992, 381.)

Ilmavoimien virallinen johtaminen perustuu puolustushallinnolle määriteltyihin toimintatapoihin. Perustana on puolustusministeriön johtama strateginen suunnittelu, mikä toimeenpannaan puolustusvoimissa toiminnan ja resurssien suunnittelu- ja seurantaprosessin kautta (TRSS). (ks. Puolustusministeriö, 2007.)

Puolustusvoimissa ei ole erityistä strategisen johtamisen prosessia. Tästä huolimatta sen periaatteita noudattava suunnitteluprosessi vaikuttaa toimintaan. Ilmavoimat osallistuvat omalta

osaltaan puolustusvoimien strategiasuunnitteluun. Näsin ja Aunolan (2002, 20) mukaan strategisen johtamisen teoriassa on menettelyjä, joiden avulla toiminta on mahdollista suunnitella pitemmälle aikajaksolle. Menettelyinä on resurssien budjetointi, toiminnan organisoinnin, riittävä tavoitteiden viestintä, henkilöstön motivointi ja tuloksista raportointi.. Muita strategisen johtamisen tunnusmerkkejä on, että johtaminen on tietoista, toimeenpanevaa ja arvioivaa. Strategisen johtamisen tavoite on varmistaa organisaation menestys lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Siinä ajatellaan olemassaolon perusteita, arvoja, päämääriä ja niiden edistämiseksi vaadittavia vaihtoehtoja. Strateginen johtaminen voidaan käsittää organisaatiossa prosesseiksi, missä strateginen johtaminen nähdään prosessien prosessina (Näsi ja Aunola, 2002, 32.)

Ilmavoimia toimintaa koskevien strategioiden laadinta on ilmavoimien komentajan ja ilmavoimien esikunnan vastuulla. Näiden jalkauttaminen tapahtuu pääosin komentajien välisissä neuvotteluissa. Ilmavoimien toimialojen rooli on myös merkittävä, kun välitetään ylemmän johtoportaan suunnitelmia organisaatiotasojen välillä. (ks. esim. Ilmavoimat a, 2009.) Tämä viestintä on keino saada mahdolliset muutostarpeet oikein ymmärrettynä kaikille tarvitsijoille.

Hallinnonalalle on tulostavoitteiden saavuttamiseksi määritelty käytettäväksi prosessimaista toimintatapaa. Vastuu prosessien tuotteiden laadusta kuuluu prosessien omistajille ja linjajohdon vastuulla on toteuttaa soveltuvien prosessien luominen. (KOYL, Pääesikunta, 2008, 33)

Laamasen (2005, 25- 26) mukaan pelkkä tulosjohtaminen on kuitenkin usein organisaatioiden ja henkilöiden välistä kaupankäyntiä asetetun tavoitteen suhteen. Tämä saattaa johtaa todellisuudessa alisuorittamiseen, koska jokainen halua varmistaa, että kykenee saavuttamaan tavoitteet. Pelkät tavoitteet eivät auta myöskään varsinaista työn tekemistä. Ne voivat sen sijaan aiheuttavaa huonohenkistä kilpailua ja vaikeuttaa näin yhteistyötä. Prosessityö on yksi keskeinen työväline, jolla voidaan lisätä joustavuutta ja saada aikaan hyödyllisiä muutoksia koko organisaatiossa. (Puolustusvoimat, 2003, 7.)

Puolustusvoimien prosessikäsikirjan (2003, 4) mukaan, ”jatkuva, nopea muutos ja toiminnan jatkuva parantaminen ovat nousseet vaikuttaviksi tekijöiksi niin puolustusvoimissa kuin julkishallinnossa yleensäkin. Vastatakseen laissa asetettuihin tehtäviin, on puolustusvoimien ja sen henkilöstön kyettävä muuttumaan ja kehittymään jatkuvasti sekä kehittämään toimintaansa ja prosessejaan. Puolustusvoimilla on erityinen koko toimintaa koskeva tehtävä: pystyä rakentamaan rauhan aikana riittävä ja uhkakuviin vastaava sodan ajan suorituskky ja tarvittaessa käyttämään olemassa olevaa suorituskkyä poliittisten ja sotilaallisten päämäärien saavuttamiseksi. Em. vaatii puolustusvoimilta suuriin yritysmailman organisaatioihin verrattuna

erityistä kykyä johtaa ja seurata toiminnan keskeisiä kokonaisuuksia.” Prosessiajattelun yleisenä johtoajatuksena on, että prosessien tuotteilla tai palveluilla on asiakas. Asiakkaiden tarpeet on oltava määriteltävissä. Prosessin toiminnan kannalta on lisäksi syytä selvittää mitä syötteitä ja resursseja prosessi tarvitsee toimiakseen (Laamanen 2005, 21.)

KOYL (2007, 57) määrittelee, että ihmisten johtamisessa keskeistä on luottamuksen rakentamisen ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri luo edellytykset ideoiden ja palautteen syntymiselle ja käytölle. Kaksisuuntainen viestintä mahdollistaa kokemusten ja näkemysten jakamisen, yhteisen ymmärryksen syntymisen ja luo edellytykset jatkuvalla oppimiselle ja kehittymiselle. (ks. esim. Nissinen, 2000.)

Organisaatiossa käytävää dialogia ei Kauppisen (2002,24) mukaan voi korostaa liikaa, vaan se on ainut edellytys sille, että asioista tulee läpinäkyviä ja näin myös henkilöstön hyväksyttävissä olevia. Tämä henkilöstöryhmien tai yksilöiden organisatorisissa tai tehtäväkohtaisessa rajapinnassa tapahtuma vuorovaikutus muovaa molempia osapuolia. Viestityn ja ymmärrettävän strategian tulisi olla luonteeltaan haasteellinen, jotta se motivoisi henkilöstöä ponnistuksiin ja uusien toimintamallien kehittämiseen. (Lecklin, 2006, 46.)

Laatujohtamisen periaatteita pyritään noudattamaan puolustusvoimissa, jotta asetetut tulostavoitteet saavutetaan. Prosessijohtaminen ja laatujohtaminen soveltuvat hyvin tähän tarkoitukseen, koska ne tukevat toinen toisiaan. Ilmavoimissa on todettu olevan erityisesti hyötyä jatkuvan parantamisen periaatteiden, parhaiden käytäntöjen ja itsearvioinnin hyödyistä. Ilmavoimien Materiaalilaitoksella ja joillain yksittäisillä joukko-osastoilla tai niiden prosesseissa on käytössä ISO 9001 periaatteiden mukainen laatujärjestelmä. Lisäksi lentoteknillisen huollon osalta Sotilasilmailu viranomaisen vaatimukset ovat luonteeltaan toisaalta minimivaatimuksia, millä pyritään takaamaan lentoturvallisuutta. Toisaalta ne ovat kehittyneet hyvin lähelle ISO 9001 periaatteita, missä asiakaskeskeisyys ja jatkuva parantaminen ovat keskeisiä asioita.

Pääesikunta b (2003, 2) linjaa Puolustusvoimien tasalla laatujohtamisen periaatteita siten, että ”Puolustusvoimien toiminnan tulokset riippuvat yhä enemmän henkilöstön osaamisesta ja sitoutumisesta yhteiseen päämäärään. Hyvän tuloksen avaimia ovat korkealuokkainen suunnittelu ja muut toimintoketjut eli prosessit. Toiminnan tuloksellisuus edellyttää sekä toiminnan ja tuotostenmittaamista että tulosten vertailua asetettuihin tavoitteisiin ja niihin perustuvaa jatkuvaa parantamista. Laatutoiminnan kokonaistavoitteena on laatualan standardeja, menetelmiä ja periaatteita soveltaen auttaa tulosityksiköitä asetettujen tulostavoitteiden saavuttamisessa sekä toiminnan ja tuloksellisuuden parantamisessa. Laatutoiminnan organisoinnin tavoitteena on asettaa laatualan menetelmiä tuntevia asiantuntijoita johdon käyttöön puolus-

tusvoimien eri organisaatiotasoilla. Tavoitteena oleva selkeä toiminnan ohjeistus laaditaan siten, että toiminnan ja tuotteiden laatuun liittyvät vaatimukset otetaan huomioon kaikessa ohjeistuksessa. Erillistä laatuohjeistusta laaditaan vain tarvittaessa”. Toiminnan tosittamiseen tähtäävä periaate on määritelty Puolustusvoimissa taasen erillisellä ohjeella. ”Auditointitoiminnan tarkoituksena on tuottaa tietoa laitoksen laaduntuottokyvystä auditoinnin tilaajalle sekä Pääesikunnan sotatalousosastolle, joka koordinoi sotatalousjärjestelmää. Laitoksen tulee hyödyntää auditointien tuloksia kehittäessään järjestelmäänsä” (Pääesikunta c, 2002, 2.) Toimen Puolustusvoimallinen laatutyökalu on organisaatioille käsketty itsearviointi menettely, missä tarkoituksena on tunnistaa toimintaan vaikuttavia epäkohtia ja pyrkiä parantamaan niitä. Toisaalta prosessin tarkoitus on myös tunnistaa organisaation toiminnasta niitä vahvuuksia joita tulee säilyttää. Toiminnan prosessimaisen luonteen vuoksi on mahdollista toteuttaa laatu-toiminnan tärkeää päämäärää eli jatkuvaa systemaattista toiminnan parantamista. (ks. Pääesikunta d)

Lillrankin (1998, 19) mukaan laatu on jo terminä vaikeasti määriteltävissä, erityisesti kun puhutaan laatujohtamisesta. Yleinen periaate on kuitenkin, että laatua pitää voida mitata. Yleensä mittaaminen perustuu suhteellisuuteen siitä, mitä on asetettu tavoitteeksi. Laatujohtamisen tulee olla kuten muidenkin samantyyppisten yhtä teesiä korostavien johtamisjärjestelmien sisällytettynä normaaliin jokapäiväiseen johtamistoimintaan. Muita tyypillisiä teesi-johtamisjärjestelmiä ovat arvojohtaminen ja turvallisuusjohtaminen. (Kauppinen, 2002, 46.)

Johtamisella pyritään takaamaan nykyisen toiminnan sujuvuus ja mahdollistaa suunnitelmallinen toiminta lyhyellä tähtäimellä myös tulevilla suunnittelukausilla. Tämä on ilmavoimien joukko-osastoissa tavoitteiden asettamista, resurssien hankintaa henkilöhallinnon keinoin ja tulosten arviointia. Tämän lisäksi tulisi toimintaa myös kehittää ja valmistautua niin henkisesti kuin konkreettisin ratkaisuin tuleviin toiminnan vaatimuksiin. Tällaista muutoksen johtamista ei yleensä koeta miellyttäväksi ja siihen ryhdytään usein vasta ylemmän johtoportaan antaman käskyn perusteella. Puhumme kuitenkin usein innovatiivisesta, luovasta johtamisesta ja oppivan organisaation periaatteiden mukaisesta osaamisen hallinnasta ja kehittämisestä. Ilmavoimissa tämä saatetaan sekoittaa nopeaan tilanteenmukaiseen päätöksentekoon, mikä joutuneen lentotoimintaan ja muuhun sotatoimiin liitettyyn ”OODA-loop” periaatteeseen, missä perimmäinen tarkoitus on temmata vastustajalta aloite ja tuhota se, ennen omaa tuhoutumista (ks. esim. Rekkedal, 2008.)

Mikäli organisaatiossa halutaan pysyviä muutosvalmiuteen liittyviä muutoksia aikaan, johtajien on Juutin (1992, 10) mukaan, voitava muuttaa aiemmin vallinnutta ajattelutapaa. Tämän muutoksen tekeminen on oltava tietoista. Varsinkin silloin, jos muutoksella pyritään organi-

saation arvojen muuntuva sellaisiksi, että siellä todella halutaan oppia uusia asioita ja toimia innovatiivisesti. Innovatiiviselle työlle onkin kyettävä luomaan innostava organisaatiokulttuuri (Seeck, 2008, 272.)

Organisaation toimintaa muutettaessa voidaan Kauppisen (2002, 24) mukaan arvoissa tapahtuvat muutokset kokea joissain tapauksissa myös arvostirittana, vaikka kyseessä olisikin vain niiden uusi tulkinta. On todettu, että yhteiset arvot yleensä kuitenkin löytyvät, joskin se saattaa viedä aikaa. Huomattava on myös, että ne eivät ole välttämättä aivan samoja yksilön omien arvostusten kanssa. Tämän vuoksi on tarpeen erottaa arvot ja tunteet toisistaan.

Harisalon (2008, 286) mukaan innovatiivinen organisaatio on ulkoisesti ja sisäisesti uudistuva. Toiminta on pakotonta ja itseohjautuvaa. Muutaman kehittäjän vastuulla toimiva organisaatio ei ole innovatiivinen. Innovaatioteoriaan on liitetty mukaan kulttuuriteorian piirteitä mm. miten arvot ja ilmapiiri voidaan luoda sellaisiksi, että ne tukevat innovaatioiden tekemistä. (Seeck, 2008, 285) Organisaatorakenteiden kehittäminen on osa innovointia, eli on eri elementtejä yhdistelevä teoria. Toisaalta jatkuva oppiminen kuuluu kaikkiin toimiviin organisaatioihin. (Lecklin, 2006, 232, 234.)

Vaikka arvojen, johtamisen sekä johtajuuden välinen yhteys on hankalasti määriteltävissä, on kuitenkin oletettavaa, että henkilön omilla arvoilla on merkitys siihen, miten hän käyttäytyy. Toisaalta myös organisaation käyttämillä johtamisopeilla on vaikutusta siihen, miten organisaation syvärakenteiden muuntaminen tai ylläpitäminen tapahtuu. Tärkeintä lienee kuitenkin se, miten yksilöt ja organisaation tarpeet yhdistyvät ja ilmenevät käytännössä. Ihmisten ymmärtämä todellisuus kehittyy vuorovaikutteisesti, joten on erittäin merkityksellistä miten johtaja ja henkilöstö kommunikoivat ja miten merkityssisällöt muovautuvat riittävän yhtenäisiksi. Tutkielmassa ei käsitellä eri johtamistyyliä tarkasti. On kuitenkin muistettava, että se miten johtamistoimenpiteet tehdään käytännössä, vaikuttaa halutun viestin välittymiseen ja miten vuorovaikutustilanteessa käsitys asioista muodostuu (Berger ja Luckmann, 1995, 175.)

On kuitenkin mahdollista tulkita, että organisaatorakenteiden tehtävien määrittämisen ja normien kautta tapahtuu paljon viestintää siitä, miten johto haluaa asioiden toteutuvan ja kehittyvän. Tämän johdosta tässä tutkimuksessa ei ole pyritty tekemään mitään tiukkaa rajausta management ja leadership johtamisen välille.

Johtajuuden edellytyksenä on Kauppisen (2002, 23) mukaan strategian ymmärtäminen. Johtajan oma ymmärrys voi tuottaa tuloksia, jos se kyetään välittämään koko organisaation tietoisuuteen. Tämän onnistuminen edellyttää kaksisuuntaista viestintää ja tämä vuorovaikutus mahdollistaa myös sen, että ajatus kehittyy edelleen ja ymmärrys lisääntyy. Onkin tarpeen käydä

riittävästi dialogia kaikkien avainhenkilöiden kanssa. Strategisen johtajuuden osalta korostetaan tilannekohtaista vuorovaikutusta ihmisten välillä (Näsi ja Aunola, 2002, 17.)

Kauppinen (2002, 47) ymmärtää johtajan tehtävän olevan pääosin organisaation toimintaa palvelevana, mikä mahdollistaa toiminnan onnistumisen. Asioiden johtaminen sopii vakaaseen tilanteeseen kun taas ihmisten johtaminen epävakaaseen tilanteeseen. (Juuti 2006, 21 ja Seeck, 2008, 331.)

Kauppinen (2002, 39) mukaan ei sovi unohtaa myöskään management näkökulmaa, vaikka nykyisin suositaan leadershipin merkityksen korostamista johtamisessa. Molempia ominaisuuksia kuitenkin tarvitaan, että johtaja kykenee tietämään missä mennään ja miten sekä välittämään tämän asenteen ja tiedon työntekijöille. Johtajan tulee tunkea myös toiminta ja olla näin uskottava ammattilainen. Toimiva management on edellytys hyvälle leadershipille, tämä tarkoittaa johtamisjärjestelmää, minkä avulla johtaja kykenee pysymään selvillä organisaation tilasta (Kauppinen, 2002, 35.)

Kaikkien johtamisoppien tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja näin ollen tuloksen parantaminen. Kulttuuriteoreettiseen ja innovatiiviseen johtamisparadigmaan perustuvat johtamisopit tukevat systemaattista tuloksellisuuteen tähtäävää johtamista. Kumpikin edellyttää, että johtajat toimivat aktiivisesti oikean kulttuurin luomiseksi. Kuten edellisessä luvussa todettiin, että kulttuurin luominen ja ylläpitäminen edellyttää organisaation syvärakenteisiin arvoperustaisia yhteisesti hyväksyttäviä näkemyksiä. Yhteisten näkemysten vuoksi johtajien on toimittava vuorovaikutuksessa ja oltava luomassa merkityssisältöjä yhdenmukaisen todellisuuden rakentamisessa. Samaan lopputulokseen tähtäävät myös laatu- ja prosessijohtamisen periaatteet, joissa korostuu järjestelmällinen, mitattavissa oleva johtamistapa.

Ilmavoimien johtamisessa korostuu tulosjohtamisen periaatteiden noudattaminen sekä prosessi ja laatujohtamisen periaatteet. Lisäksi johtamisessa korostuu erityisesti lentoturvallisuuden näkökulman huomioiminen. Se miten hyvin teorioiden mukaisia periaatteita toteutetaan käytännössä, riippuu hyvin paljon toimialasta ja joukon johtajan omaksumasta tavasta toimia. Itseohjautuvuus on myös merkittävässä roolissa kuvattaessa ilmavoimien johtamista, alajohdetoimilla on paljon valtaa toteuttaa asetetut tavoitteet.

Tavoitteena on tehokkaasti itseohjautuva innovatiivinen johtamiskulttuuri, missä ihmiset toimivat tarkasti normien mukaan (lentotoimintaan liittyvä). Varsinainen strateginen johtaminen ja arvojen kautta toiminnan uudistaminen näyttävät jäävän Pääesikunnan vastuulle, mitä periaatetta johtamisopit toisaalta myös tukevat. Tässä näyttäisi olevan kuitenkin jonkinasteinen epäjätkumo, koska strategioiden esilletuonti ja uusien arvojen siirtyminen johtamisessa ei

siirry prosessien johtamiseen kovin nopeasti. Kaikkien johtamistasojen tulee viestiä ja näin uusintaa kuvaa, tai luoda tätä kuvaa, halutusta todellisuudesta (Jokinen, 1993, 18.)

Johtamisen mieltäminen palvelutehtäväksi ei näytä toteutuvan kovinkaan usein. Johtamistehävä saattaa olla myös harjoittelupaikka valmistauduttaessa vaativampiin tehtäviin tai sodanajan tehtäviin. Voidaankin puhua asiantuntijaorganisaation rinnalla johtajaorganisaatiosta, koska lähes kaikilla henkilökuntaan kuuluvilla on sodanajan johtajakoulutus ja tehtävä, mihin harjaannutaan rauhan aikana.

Johtamisessa on nähtävillä myös eri aselajien välisiä työskentelyeroja. Aina ei kyetä ymmärtämään esim. lentotoimintaa, missä viimekädessä päätös on hävittäjän ohjaajalla ja päätöksen teon aikaikkuna voi olla ainoastaan sekunnin murto-osia. Toisaalta esim. lentoteknillisen huollon työnkuva poikkeaa tästä huomattavasti, kuten lähes kaikkien muidenkin lentotoimintaa tukevien prosessien. Lentoteknilliselle työlle on tyypillistä, että jokainen työvaihe tai lentokelpoisuuspäätökset pyritään tekemään niin varman tiedon pohjalta, ettei siitä aiheudu lentoturvallisuusrisiä. Tällaisessa ongelmanratkaisussa saatetaan kutsua koolle useita asiantuntijaryhmiä ja pohtia ratkaisua useita viikkoja, tai vieläkin pitempiä aikoja. Tämä toiminnan luonteesta johtuva ero voi osaltaan aiheuttaa kulttuurisia yhteentörmäyksiä. Johtajilta vaaditaan laajaa ymmärrystä toiminnan kokonaisluonteesta ja ymmärryksen myös siitä, että tietoa on jakaantuneena organisaatiossa eri toimijoiden kesken. (vrt. Berger ja Luckmann, 1995, 101.)

2.4 Ilmavoimien arvot

Tässä tutkielmassa julistettuina arvoina on käytetty Suomen ilmavoimien toiminta-ajatuksena julkaistua huoneentaulua, missä on luettelo hyvistä ja tavoiteltavista asioita. (vrt. Sivusuo 2006, Sointu 2009.)

Arvot ovat toiminta-ajatuksesta luettuna varsin kattava kokoelma yhteiskunnallisesti tärkeänä pidettyjä asioita. Tässä työssä on pyritty toiminta-ajatukselta mukailleen tulkitsemaan sen sisältöä, pyrkien löytämään näiden arvojulistusten syvemmän tarkoituksen.

Ilmavoimien lakisääteinen päätehtävä on kirjattu ja se on pyritty määrittelemään muotoon missä näkyy sekä tuote että asiakas; ”uskottava ilmapuolustus perustuu tunnustettuun ammatitaitoon (hävittäjätorjuntakyky), täytämme Suomen kansalaisten turvallisuustarpeet.”

Muutoinkin toiminta-ajatuksessa on tuotu esiin organisaation yhteiskunnallista vastuusta kertova lupaus; ”huolehdimme ympäristöstämme, käytämme meille annettuja voimavaroja tehokkaasti ja taloudellisesti sekä turvallisesti.”

Toiminta-ajatuksella pyritään luomaan myös kuva tehokkaasta organisaatiosta; ”korostamme olennaiseen keskittymistä ja tuloksellisuutta.”

Ilmavoimat huomioi myös sosiaalisia tarpeita ja ottaa huomioon myös inhimillisiä puolia:

”korostamme vuorovaikutus (yhteistyön sujuminen), yhteistyötä, annamme tunnustusta hyvästä työstä ja huolehdimme henkilöstöstämme(hyvinvointi).”

Vahvaan ammattitaitoon ja sotilaalliseen kulttuuriin perustuva identiteetti on merkityksellinen:

”osaaminen, ammattitaito, vastuuntunto, kansainvälisyys, avoimuus ja palvelualttius ovat toimintamme tunnuksia.”

Pyrimme säilyttämään ammattitaidon ja olemassa olon oikeutuksen myös tulevaisuudessa:

”kehitämme jatkuvasti ja järjestelmällisesti suorituskyykyämme, kansainvälisyys, harjoittelu.”

Jatkuva kehittäminen kuvastaa menettelyä, jonka avulla Ilmavoimat pyrkii olemaan mukana ennakoimassa muutosta teknologisessä kehityksessä sekä muussa toimintaympäristön muutosten aiheuttamassa toiminnan kehittämisessä. Tulohajautuksen periaate kustannustehokkuudesta on myös varsin voimakkaasti esillä.

Ilmavoimien julistetut arvot ovat näin löydettävissä, muttei yksiselitteisesti. Lisäksi arvokkaita asioita on listattu lähes kaikki, mitä laadintahetkellä on löydetty. Toiminta-ajatuksen oleminen seinätauluna ei ole tehnyt siitä kaikille tunnettua. Sisällön avaaminen eri tehtäviin näyttää vaihtelevan eri joukko-osastojen ja jopa niiden yksiköiden välillä sekä henkilöiden tasolla.

Ilmavoimien julistetuissa arvoissa välittyy osaltaan koko puolustushallinnon arvot ja ilmavoimallisena erityispiirteenä lentoturvallisuus sekä puolustushaaran erityistehtävä eli hävittäjätorjunta. Tämä heijastaa osaltaan organisaation valtarakenteita, missä ylempi organisaatiotaso välittää tehtäviä alemmaksi sinne, missä annetut tehtävät toteutetaan (ks. esim. Berger ja Luckmann, 1995, 136.)

3 ARVOJEN ILMENEMINEN NORMEISSA

Arvojen ilmenemistä on tutkittu käyttäen hyväksi ilmavoimissa julkaistuja normeja. Teorioiden mukaan on tarpeen, että arvot jalkautetaan normeissa mitattavassa muodossa. (vrt. esim. Kauppinen 2002.) Organisaation todellisuutta on mahdollista luoda sen julkaisemien dokumenttien avulla. (ks. esim. Berger ja Luckmann, 1995.) Tässä luvussa on kerätty havaintoja ja niiden avulla tulkitaan johtamistoimintaa myös tästä näkökulmasta.

3.1 Aineisto

Tutkimusaineistona on käytetty ilmavoimien sisäisesti julkaistuja normeja. Tutkimuksessa käytetty aineisto on hankittu Puolustusvoimien asianhallinta järjestelmästä (PVAH). Empiirisen osuuden jääminen kohtuullisen suppeaksi oli tietoinen valinta, joten aineistossa on käsitelty viimeisimpiä toimintasuunnitelmia. Normien osalta tehtiin valinta, missä tarkasteltiin tyyppiesimerkkejä julkaistuista normeista, kuten henkilöstöosaston, suunnitteluosaston ja osin operatiivisen osaston sekä joitain toimialakohtaisia normeja.

3.2 Aineistoanalyysi

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teoriaohjaavaa aineistoanalyysi, missä teoreettinen esiymmärrys on rakennettu kulttuuri- ja johtamisteorioiden sekä oman esiymmärryksen perustalle. Tällöin tutkimusaineiston **analyysi logiikka** perustuu abduktiiviseen päättelyyn, missä teoria ohjaa päätöksien tekoa, mutta sallii myös tutkijan omaa tulkintaa ja aineiston sovittamista teorioihin. Aineistoanalyysin tarkoitus on luoda selkeä tiivistetty kuvaus valitun aineiston sisällöstä. Teoriaohjaavassa aineistoanalyysissä teoreettinen tausta määrittelee usein sen, miten aineisto on luokiteltu ja mitä asioita siitä haetaan. (Toivonen, 1999, 128) Laadullisessa sisällönanalyysissä oletetaan, että tutkija ymmärtää tutkimuskohteena olevan kulttuurin ominaispiirteet. (Toivonen, 1999, 125.) Tyypillistä on myös aineiston ja teorian vaihtuminen johdajatuksena (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, 97.)

Analyysin runko on muodostettu ilmavoimien toiminta-ajatuksen perusteella tehtyihin arvo-
luokkiin. Luokituksena on käytetty Kauppinen (2002) ja Aaltosen ym. (2003) käyttämää luokittelutapaa. Tämä luokittelu perustuu Kaplanin ja Nortonin kehittämän tasapainotetun mittariston (BSC, Balanced Score Card) perustalle. BSC periaatteen mukaisesti yrityksen vision ja strategian toteutumista seurataan tietyn mittariston avulla. (Kaplan ja Norton, 1996, 4.)

Tämän aineistoluokituksen tarkoitus on hahmottaa ja luokitella ilmavoimien julistettujen arvojen ilmeneminen niin toiminta-ajatuksessa kuin julkaistuissa normeissakin. Käytetty luokittelu on Aaltosen (2003) mukaan:

Luokka 1. Taloudelliset arvot

Luokka 2. Asiakasarvot

Luokka 3. Yhteisöarvot

Luokka 4. Kehitykseen liittyvät arvot.

Tässä tutkielmassa on pyritty rakentamaan teoreettista esiymmärrystä arvojen ilmenemisen tulkitsemiseksi sekä kulttuuritutkimuksen, että johtamisteorioiden avulla. Vaikka tutkielman painopiste on sille asetetun laajuuden vuoksi pääosin teorioihin perustuvaa, niin käytännössä myös empiirinen aineisto ohjasi teorian käsittelyä. Aineistoa myös tulkittiin ja sovitettiin valittuun teoriaan tutkijan oman näkemyksen mukaan, mistä johtuen päädyttiin tutkielmassa noudattamaan teoriaohjaavaa logiikkaa. Looginen päättelyketju noudattaa pääpiirtein seuraavaa: Julistettujen arvojen luokittelu -> normeista löydetty ilmaukset julistetuista arvoista -> luokittelu (arvoluokat) -> pohdinta mitä ilmauksella halutaan viestiä -> onko näyttö tulkittavissa teoriaan sopivaksi?

3.3 Tulosjohtaminen

Organisaation arvojen välittyminen ja niiden käyttäminen johtamisessa on teorioiden mukaan mahdollista, kuten luvussa kaksi pohdittiin. Nämä edellyttävät kuitenkin arvojen jalkauttamista organisaation eri tasoille normeina. Normit rajataan koskemaan tässä alaluvussa niitä dokumentteja, joiden avulla toiminta pyritään ohjaamaan tulosjohtamisen keinoin haluttuihin päämääriin. Tällaisiksi normeiksi katsotaan kuuluvaksi tulosjohtamisen prosessin tuotteet, kuten toimintasuunnitelmat ja toimintakäskyt. Oletuksena on, että näiden kautta ylemmän johtoportaan tavoitteet tulisi siirtyä toimijoille toteutettavaksi. Tavoitteet tulisi perustua julkistettuihin arvoihin, joko pysyviin tai tavoitearvoihin. Tämä käsitys perustuu luvussa kaksi tehdylle pohdinnalle. Tätä tukee myös ajatus, että nämä ovat niitä normeja, joidenka noudattamisesta voitaisiin palkita tai toisaalta noudattamatta jättämisestä rankaista henkilöitä tai organisaatioita. Puolustusvoimissa palvelevien henkilöiden osalta tulosjohtamisen normien asettaminen tapahtuu kehityskeskusteluissa, mutta näiden käsittely on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Henkilökohtaisella tasolla henkilöiden tuloksien arvioinnissa määritellään rahallinen korvaus tuloksellisuudesta.

Tulosjohtamisen tarkastelussa aineistona on käytetty Ilmavoimien toimintasuunnitelmaa 2010-2014 sekä Lentosotakoulun toimintakäskyä 2010.

Periaatteena on, että ilmavoimien toimintasuunnitelmaan valitaan normaalitoiminnasta poikkeavat tehtävät sekä osin annetaan vakioprosesseille tulostavoitteet. Pääosin toiminnan tavoitteet on määritelty puolustusvoimien tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.3.1 Luokka 1. Taloudelliset arvot

Ilmavoimien julistus: Käytämme meille annettuja voimavaroja tehokkaasti ja taloudellisesti (turvallisesti), korostamme olennaiseen keskittymistä ja tuloksellisuutta.

Esimerkkejä alkuperäisistä termeistä (Ilmavoimat j.):

”Ilmavoimat kehittää ilmapuolustuksen (hävittäjätorjunta, ilmatorjunta, elektroninen sodankäynti) kokonaissuorituskykyä..”

”Lentokoulutusjärjestelmää tarkistetaan suunnittelukaudella..”

Esimerkkejä alkuperäisistä termeistä (Lentosotakoulu b.):

”Päätuotteemme on HW2 -lentokoulutusohjelman läpäissyt lentoupseeri, joka on tiedoiltaan, taidoiltaan ja asenteeltaan valmis HN -koulutukseen ja ilmavoimien upseerin tehtäviin. Pääosa koulun toiminnoista rakentuu tämän tehtävän ympärille.”

”Lentokoulutusaikataulussa pysyminen asetetaan lähtökohtaisesti koulun muiden tehtävien edelle.”

”Kadettien fyysistä koulutusta kehitetään painopiste tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisyssä. Valmistuvan kadetin kenttäkelpoisuusluokka tulee olla vähintään 4,0..”

”Lentosotakoulun sisäinen valvonta sisältää toimenpiteet, jolla Lentosotakoulun johto varmistaa, että: toiminta on tuloksellista, annettua ohjeistusta noudatetaan, määrärahoja käytetään oikein, raportointi on oikeaa ja riittävää, riskit on tunnistettu, arvioitu ja niille on hallintamennettelyt.”

3.3.2 Luokka 2. Asiakasarvot

Julistus: Uskottava ilmapuolustus perustuu tunnustettuun ammattitaitoon (Hävittäjätorjuntakyky), Täytämme Suomen kansalaisten turvallisuustarpeet, Huolehdimme ympäristöstä (Ympäristön huomioiminen)

Esimerkkejä alkuperäisistä teksteistä (Ilmavoimat j.):

”Ilmavoimat ylläpitää ilmapuolustuksen johtamisen edellyttämän tilannekuvan ja tilanteen edellyttämän johtamis-, päivystys-, vartiointi- ja valvontavalmiuden 24/7/365. Tärkein vartiointi- ja valvontatehtävä on alueellisen koskemattomuuden valvonta ja turvaaminen AKV/AKT.”

”Suunnittelukauden tavoitteena, että kaikille päätukikohdille on myönnetty ympäristöluvut. Ympäristönsuojelun suunnitelmallisuutta lisätään siten, että pyritään ennakoimaan ympäristönsuojelutoimenpiteiden vaatimat resurssit. Ilmavoimien toimintatapoja kehitetään ympäristölupien edellyttämällä tavalla..”

3.3.3 Luokka 3. Yhteisöarvot

Julistus: Korostamme vuorovaikutusta, yhteistyötä. Annamme tunnustusta hyvästä työstä ja huolehdimme henkilöstöstämme, arvostamme osaavia yhteistyökumppaneita. Osaaminen, vastuuntunto, avoimuus ja palvelualttius ovat toimintamme tunnuksia

Esimerkkejä alkuperäisistä teksteistä (Ilmavoimat j.):

”Lentokoulutuksen ulkoistamisen osuutta lisätään..”

Esimerkkejä alkuperäisistä termeistä (Lentosotakoulu b.):

”Otetaan käyttöön työhyvinvoinnin verkostomalli puolustusvoimissa (valtiohallinnon yhteistyöverkosto) sekä puolustusvoimien joustotyömalli.”

”Sisäisen tiedottamisen päämääränä on antaa tietoa omalle henkilöstölle ajankohtaisista asioista. Painopiste on yksiköiden sisäisessä tiedottamisessa ja TORNİ-portaalin kehittämisessä..”

”Oman ulkoisen viestinnän päämääränä on antaa positiivinen ja oikea kuva koulun toiminnasta. Keskeisimmät ulkoisen viestinnän kohderyhmät..”

3.3.4 Luokka 4. Kehitykseen liittyvät arvot

Julistus: Kehitämme jatkuvasti ja järjestelmällisesti suorituskyykyämme. Osaaminen, ammatitaito, kansainvälisyys, harjoittelu.

Esimerkkejä alkuperäisistä teksteistä (Ilmavoimat j.):

”harjoitellaan ja testataan..”

”Ilmavoimat loi vuosien 2008-2009 aikana kriisinhallintakyvyn, joka perustui HN-lentoyksikön ilmasta-ilmaan -suorituskyykyyn. Kyky ylläpidetään suunnittelukaudella ja samalla siirretään evaluoinnin aikana opittuja hyviä käytäntöjä kotimaan toimintoihin ja koulutukseen.”

”Ilmavoimat kehittää..” ”Ilmavoimat osallistuu puolustusvoimien yhteisten tietojärjestelmien kehittämiseen..” ”Ilmavoimien rauhan ajan organisaation kehittämistä jatketaan..” ”Päätuki-kohtien rakenteellista kehittämistä jatketaan..” ”Suunnittelukaudella kehitetään sisäistä ja ulkoista viestintää painopisteenä rekrytoinnin parantaminen.”

”Ilmavoimien henkilöstöä keskitetään avaintehtävien suorittamiseen ja sen osaamista kehitetään vastaamaan kehittämisohjelmien tuomiin haasteisiin. Henkilöstön määrä sopeutetaan annettuihin raameihin.”

”Ilmavoimat osallistuvat puolustusvoimien verkkotuetun oppimisen, opiskelun ja työnteon strategioiden laadintaan..”

Esimerkkejä alkuperäisistä termeistä (Lentosotakoulu b.):

”Osaamisen kehittämisen painopisteinä ovat aliupseeriston osaamisen kehittäminen ja koulun kannalta tärkeimpien tehtävien henkilö- ja urasuunnittelu. Jatketaan osaamisen todentamisen (näytöt) käytäntöjen suunnittelua osana sotilasammattillisten opintojen kehittämistä.”

”Osallistutaan Ilmavoimien kansainvälisen valmiusjoukon kehittämiseen..”

”Lentosotakoulun lentoturvallisuustoiminnan tavoitteena vuonna 2010 on, ettei lentoonnettomuuksia tapahdu sekä lentovaurioiden ja vaaratilanteiden määrä olisi laskeva 5 vuoden keskiarvoa tarkasteltaessa. Päämäärään pyritään ensisijaisesti ennalta ehkäisevällä (koulutus, ohjeistus ja raportointi) lentoturvallisuustyöllä..”

”Huolto-organisaation käsikirjaa (HOK) ylläpidetään ja edelleen kehitetään siten, että se vastaa ISO9001 -standardin mukaista toimintakäsikirjaa. Tämä edellyttää prosessimaista toimintamallia ja laadunhallinnan periaatteiden soveltamista toimintaan.”

”Praha-Bologna -prosessin mukaista ohjaajalinjan upseerikoulutuksen kehittämistä jatketaan yhteistyössä ILMAVE:n, ILMASK:n ja MPKK:n kanssa..”

”Jatketaan työturvallisuuskorttikoulutuksen antamista, tavoitteena koko henkilöstön kouluttaminen vuoden 2012 loppuun mennessä.”

”Työilmapiirikyselyn vastausprosentti pyritään nostamaan 87 %:iin ja pitämään tulosten taso vähintään vuoden 2008 tasolla.”

3.3.5 Johtopäätökset tulosjohtamisesta

Tulosjohtamisen normeissa seurataan hyvin tunnollisesti Puolustusvoimien komentajan tekemiä linjauksia. Merkittävänä johtolankana koko tulosjohtamisessa on nähtävissä linjaus resurssien käyttämisestä (Ilmavoimat j.):

”Puolustusvoimien tehtävät toteutetaan rahoituskehysten puitteissa. Henkilöstökustannukset, materiaallinen kehittäminen ja toimintamenot pidetään tasapainossa. Kansainvälisen talous- taantuman pitkittymiseen varaudutaan. Toiminnan tavoitteena on ylläpitää vuoden 2009 taso, mikä edellyttää kaikilta esikunnilta ja joukoilta tuottavuuden parantamista, toimintojen taloudellisuuden varmistamista ja tarkkaa taloudenpitoa.”

Normeissa mainitaan avainsanoja kuten kehittäminen ja tavoitteet. Asioiden todellisten päämäärien ymmärtäminen ja tulkinta jää varsin pintapuoliseksi ja edellyttää asiantuntijuutta tältä alueelta. Onkin oletettavaa, että dokumenttien lisäksi asioita käsitellään suullisesti eri valmisteluvaiheissa, mutta normeissa asiat näkyvät pelkistettyinä. Usko kouluttamisen ja kehittämisen voimaan on kuitenkin havaittavissa. Lisäksi nousee esille lojaalisuus tavoitteiden tinkimättömään toteuttamiseen.

Luokittelua tehtäessä voitiin havaita myös se, että sama ilmaisu voidaan tulkita kuuluvaksi useaan eri kategoriaan. Tekstissä ei aina tuotu ilmi, mihin kullakin ilmaisulla tai tavoitteella lopulta tähdätään. Näyttääkin siltä, että tehokkaaseen toimintaan tähdätään toimenpitein, joista velvollisuudentunnon kautta vaikutetaan yksilön omaan aktiivisuuteen. Joustotyön ja tiedottamisen merkityksen korostamisessa voi nähdä myös yksilön itseohjautuvuuden mahdollistamisena, sekä pyrkimyksenä lisätä organisaation avoimuutta.

Tällainen toteava tavoitteenasettelu kuuluu puolustusvoimien kulttuuriin, kuten luvussa kaksi on aiemmin todettu. Lisäksi tällä tavalla voidaan ylläpitää kuvaa halutusta todellisuudesta, missä ylemmän johdon antamat tehtävät toteutetaan niitä kyseenalaistamatta. Samalla voidaan pyrkiä siihen, että kaikki asianosaiset sosiaalistetaan vallitsevaan kulttuuriin. (ks. esim. Berger ja Luckmann, 1995.) Todellisuudessa neuvottelutilanteet ennen dokumentoituja julkilausumia, jäävät henkilöiden välisiksi. Neuvottelutilanteissa asioista saatetaan käydä tiukkojakin keskusteluita, mutta ne pääosin salataan halutun julkikuvan ylläpitämiseksi.

3.4 Laatu- ja prosessijohtaminen

Tässä osassa tarkastellaan ilmavoimien esikunnan julkaisemia normeja ja miten niistä on haettava julistetut arvot. Normit ovat usein pysyvämpiä luonteeltaan kuin tulosohtausnormit. Lisäksi osa normeista on työohjeen taseisia, joten niissä ei ole välttämättä syvällistä pohdintaa siitä, miten ohjeistettu toiminta liittyy laajempaan kokonaisuuteen. Näiden normien tulisi kertoa tulosohtamisen asiakirjoja tarkemmin sen, että miten toimimalla päästään haluttuun tulokseen.

Ilmavoimien esikunnassa normien laatiminen joukoille ja prosesseille jakaantuu vastuualueisiin, joita ovat Operatiivinen osasto, henkilöstöosasto ja huolto-osasto. Näille on määritelty työjärjestyksessä omat vastuualueet. Työjärjestyksellä annetaan vastuut ja valta sekä määritellään tuotteet mitä pitää tehdä, mutta ei kuitenkaan, miten asiat tulisi tehdä.

Puolustusvoimien normitietokantaan laaditaan määräykset ja ohjeet, joiden sisältö vaikuttaa toimintaan pitkäkestoisesti. (Ilmavoimat b, 3) Vaikuttavuudella viitataan siihen, ketä normi ohjaa. Normi voi olla koko Puolustusvoimia, Ilmavoimia tai yksittäistä joukko-osastoa koskeva. Käytännössä puolustusvoimien taseisia normeja voivat ilmavoimissa antaa Sotilasilmailun viranomaisyksikkö tai Ilmavoimien Esikunta asioissa, joissa Pääesikunta on antanut siihen valtuuden.

3.4.1 Luokka 1. Taloudelliset arvot

Ilmavoimien julistus: Käytämme meille annettuja voimavaroja tehokkaasti ja taloudellisesti (turvallisesti), korostamme olennaiseen keskittymistä ja tuloksellisuutta.

Esimerkkejä alkuperäisistä termeistä:

”Tässä ohjeessa määritellään PEMATOS:n PAK 02:03 soveltaminen Ilmavoimissa. Ilmavoimien Esikunta toteuttaa ohjetta alueellisella tasolla. Niissä joukoissa, jotka eivät julkaise omaa ohjetta tätä voidaan käyttää paikallisen tason ohjeena.” (Ilmavoimat c, 1.)

”Ilmavoimien huoltojärjestelmästä käytetään nimitystä ilmavoimien huolto. Se on osa puolustusvoimien logistiikkajärjestelmää. Ilmavoimien komentaja vastaa ilmavoimien huollosta ja sen operatiivisesta johtamisesta.” (Ilmavoimat g, 3.)

”Tämä lentoturvallisuusohje on tarkoitettu pääasiassa ohjaajille. Eräät yhtymäkohdat on tarkoitettu myös teknilliselle henkilöstölle. Ohjeen tarkoitus on opettaa ohjaajat alusta lähtien tunnistamaan lentämiseen liittyvät vaaratekijät sekä helpottaa ohjaajan päätöksentekoa ja toimintaa.” (Ilmavoimat e, 5)

”Lentopalveluksen pysyväiskäskyä ylläpidettäessä on otettava huomioon, että Puolustusvoimien lentopalveluksen tarkoituksena on valmistautuminen sodan vaatimaan toimintaan. Tavoitteiden saavuttaminen sotilasilmailussa edellyttää usein riskin ottamista, mutta riskin on oltava harkittu ja oikeassa suhteessa sotilaallisiin tavoitteisiin. Henkilöstöä ja kalustoa ei saa harkitsemattomasti vaarantaa eikä tuottaa tarpeetonta haittaa ympäristölle.” (Ilmavoimat d, 8.)

”Toimintaa toteutetaan kustannustehokkaasti ja turvallisesti halliten sekä työturvallisuus että materiaalisetkin riskit.” (Lentosotakoulu a.)

”Ilmapuolustuksen kehittämisohjelman (ILPUKEHO) toimeenpanosuunnitelma on laadittu alakehittämisohjelmien ja niiden sisältämien hankkeiden koordinoimiseksi sekä resurssien ohjaamiseksi ja kohdentamiseksi.” (Ilmavoimat h, 2.)

”Lentosotakoulussa käytetään tavoitteellista johtamiskulttuuria, joka aikaansaa suorituskykyisen ja laatuvaatimuksiin nähden tehokkaan organisaation, ohjeistuksen, toiminnan ja kehityksen.” (Lentosotakoulu a.)

”Kaikessa toiminnassa keskeinen näkökulma on lento- ja työturvallisuus. Lento- ja työturvallisuus on kaikkien yhteinen asia ja sitä edistetään matalalla raportointikynnyksellä, riskienhallinnalla ja kiinnittämällä erityistä huomiota inhimillisiin tekijöihin.” (Lentosotakoulu a, 9.)

”Keskeisenä tavoitteena on, että kaikki tuotteiden tai toimintojen laatuun liittyvät mittaukset ovat tarkoituksenmukaisia ja oikeellisia. Kaluston ja järjestelmien käyttökelpoisuuden toteamiseen saa käyttää vain jäljitettävästi kalibroituja mittauslaitteita.” (Ilmavoimat i, 2.)

”Lentoturvallisuustyön tarkoituksena on ehkäistä ennalta lento-onnettomuuksia, -vaurioita ja vaaratilanteita sekä antaa tarvittavaa alan koulutusta henkilöstölle. Lentoturvallisuuteen liittyy oleellisesti lääkintähuolto, työsuojelu sekä palo- ja pelastustoiminta.” (Ilmavoimat e, 61.)

3.4.2 Luokka 2. Asiakasarvot

Julistus: Uskottava ilmapuolustus perustuu tunnustettuun ammattitaitoon (Hävittäjätorjuntakyky), Täytämme Suomen kansalaisten turvallisuustarpeet, Huolehdimme ympäristöstä (Ympäristön huolehtiminen)

Esimerkkejä alkuperäisistä termeistä:

”Tätä määräystä noudatetaan valmisteltaessa ilmavoimien kiinteiden kohteiden (lentotukikohdat, suojatilat, lentokonekorjaamot ja muut kiinteät kohteet) pelastuslakiin (468/03) sekä asetukseen pelastustoimesta (787/03) perustuvia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on ihmisten, omaisuuden ja ympäristön suojaaminen sekä toiminnan jatkuvuuden turvaaminen kaikissa valmiustiloissa. Näitä toimenpiteitä nimitetään suojelu- ja pelastustoiminnaksi.” (Ilmavoimat f, 2.)

3.4.3 Luokka 3. Yhteisöarvot

Julistus: Korostamme vuorovaikutusta, yhteistyötä. Annamme tunnustusta hyvästä työstä ja huolehdimme henkilöstöstämme, arvostamme osaavia yhteistyökumppaneita. Osaaminen, vastuuntunto, avoimuus ja palvelualttius ovat toimintamme tunnuksia

Esimerkkejä alkuperäisistä termeistä: ”Osaava ja motivoitunut henkilöstö on tärkeä voimavara. Avoin viestintä luo luottamusta ja turvallisuutta työyhteisöön.” (Lentosotakoulu a.)

3.4.4 Luokka 4. Kehitykseen liittyvät arvot

Julistus: Kehitämme jatkuvasti ja järjestelmällisesti suorituskyykyämme. Osaaminen, ammattitaito, kansainvälisyys, harjoittelu.

Esimerkkejä alkuperäisistä termeistä:

”Kalustojen ja huoltopalveluiden korkea laatu saavutetaan hyvällä suunnittelulla, ammattitaitoisella toteutuksella sekä toiminnan jatkuvalla arvioinnilla ja parantamisella.” (Lentosotakoulu a.)

”Aloitetoiminnan tarkoituksena on toimintojen järjeistämisen ja kehittäminen kaikilla organisaatiotasolla. Aloitetointa antaa jokaiselle mahdollisuuden vaikuttaa oman työympäristön menetelmien ja toimintatapojen kehittämiseen.” (Ilmavoimat c, 2.)

3.4.5 Johtopäätökset laatu- ja prosessijohtaminen

Tavoitteiden toteutuminen edellyttää, että tuotantoprosesseiden toiminta on riittävällä tavalla ohjeistettu. Arvojen kirjaamisen avulla voidaan syventää toimijoiden näkemystä siitä, miten tavoitellaan organisaation kokonaistavoitetta. (vrt. Kauppinen 2002) Yleisesti voi todeta, että Ilmavoimien julkaisemat normit ovat usein jonkin määräyksen perusteella tehtyjä, joko ylemmän johtoportaasta, lain tai viranomaisen vaatimuksesta.

Ilmavoimien itseohjautuvuus näkyy osaltaan siinä, miten eri toimijat hyödyntävät eri johtamisoppeja ja työkaluja. (ks. luku 2) Dokumentoinnissa on paljon vaihtelua, jossa tyydytään kertomaan asiat totuuksina ja jossa pyritään perustelemaan, luomaan ja ylläpitämään kuvaa vallitsevasta todellisuudesta sekä tavoitetilasta. Tärkeänä nähdään myös vastuuorganisaatioiden ja vastuuhenkilöiden määrittäminen eri normeissa. Pääosin näissä normeissa on kerrottu tietyn asian hoitamiseen vastuujaako, kuka johtaa, kuka vastaa sekä miten asia hoidetaan. Varsin harvassa on selkeästi kerrottu miksi ja miten asia tehdään ja että se liittyy suurempaan kokonaisuuteen. Yleensä viitataan asiakirjan laatimisen perustana oleviin normeihin.

Toimialojen sisällä ohjeen merkityssisällöt ovat paremmin tunnettuja ja palvelevat näin riittävästi tehtävien suorittamiseksi. Kaikilla toimialoilla on jonkinasteinen alakulttuuri, mikä on mahdollista itseohjautuvan ja riittävän valtuuden muotoutuneelle toimintatavalle. Esille tulee kuitenkin selkeästi tehtävien vastuullisesti toteuttamisen arvo, teemme sen mitä meiltä edellytetään.

Organisaatiorakenteen mukana tuomasta vastuualuejaosta johtuen ei varsinaisia prosessikohtaisia ohjeita ole helposti löydettävissä. Joukko-osastojen vastuulle jää usein määriteltäväksi ilmavoimallisten osaprosessien ja toimintojen osalta ne normit, joiden avulla toimintaa on toteutettava. Tämä luo osaltaan rajapintoja jotka voivat aiheuttaa organisaation sisäisiä kitkoja muutoksen läpiviennille. (ks. luku 2, vrt. Sivusuo 2006.)

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Johtopäätöksissä on koottu aikaisemmissa luvuissa tehdyt keskeiset havainnot ja pohdittu niitä vielä syvällisemmin huomioiden erityisesti sosiokonstruktiivinen näkökulma. Lisäksi lukuun on koottu pohdinta tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä sekä havainnot mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

4.1 Johtopäätökset

Tutkielman tarkoitus on tuottaa lisätietoa siitä, miten arvot ilmenevät ilmavoimien johtamisessa. Ensimmäiseen apukysymykseen, **millainen on puolustusvoimien organisaatiokulttuuri yleisesti?** Tätä tutkittiin kulttuuriteorian perusteella luvussa 2.1. Kulttuuriset syvärakenteet kuten yhteisön arvot vaikuttavat merkittävästi siihen, miten organisaation ihmiset käyttäytyvät. Mitä organisaatiossa pidetään yleisesti hyväksyttynä toimintatapana ja mikä koetaan tavoittelemisen arvoiseksi. Nämä arvot voivat olla julistettuja tai piileviä. Organisaation kulttuurin ymmärtäminen on kuitenkin tärkeää, vaikka se onkin vaikeaa erityisesti instituutioiksi kehittyneissä vanhoissa organisaatioissa. Kulttuurin kehittyminen on kestänyt tällöin pitkään ja siihen on vaikuttanut kunkin ajan yhteiskunnalliset tilanteet. Organisaatiossa vallitsevan kulttuurin ymmärtäminen on erityisen tärkeää, kun sitä on tarpeen uusintaa tai uudistaa. Uudistus ei ole mahdotonta, vaan on tehtävissä aktiivisella toiminnalla yhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena.

Puolustusvoimien kulttuurin uusintaminen ja uudistaminen on riippuvainen sen omasta koulutusjärjestelmästä, jonka kautta pääosa johtajista saa opit ja kasvatuksen sekä valmiudet toimia tulevaisuudessa tehtävissä. Tämä mahdollistaa myös halutun todellisuuden luomisen organisaatiossa ja sen avulla on myös mahdollista tukea johtajien valta-asemaa instituutiossa. Alakulttuurien erot vaikuttavat käytännössä eri puolustushaarojen ja joukko-osastojen arvomaailmoihin. Perustana näyttää olevan kuitenkin upseerikoulutuksessa korostuvat arvot. (ks.luku 2.1.)

Lisäksi toimintakulttuuriin kuuluvan tarkan tehtäväjaon myötä ja arvojen avulla toiminnan kehittäminen ja muuntaminen voi jäädä Maanpuolustuskorkeakoulun tuottamaksi akateemiseksi teoriaksi. (vrt. esim. Ilmavoimat j, 175), Missä puolustusvoimien kulttuurimuutos on määritetty sen vastuulle.

Toiseen apukysymykseen, **mitä ilmavoimien kulttuurisia erityispiirteitä on tunnistettavissa?** Etsittiin vastauksia lähinnä aikaisempien tutkimusten kautta luvussa 2.2. Ilmavoimien

erityspiirteinä voi todeta olevan muuta puolustusvoimien organisaatiota kiinteämpi lentoupseerikunnan sisäinen kulttuuri mikä vaikuttaa voimakkaasti koko ilmavoimien toimintaan. Muita keskeisiä erityispiirteitä voidaan todeta olevan lentoturvallisuuden ja teknologian korostaminen sekä erittäin nopean päätöksenteon arvostaminen. Ilmavoimissa vallitsevien alakulttuurien välillä käydään kuitenkin jatkuvaa vuoropuhelua. Lentoupseerien asema organisaation korkeimpina johtajina oikeuttavat heidät yleensä määrittelemään vallitsevan todellisuuden ja tärkeimmät arvot sekä organisaation muutostarpeet. (ks. Jokinen, 1993, 101.)

Luvussa 2.3 etsittiin vastausta kolmanteen apukysymykseen, **mitä johtamisoppeja käytetään ilmavoimissa ja miten ne määrittelevät arvojen ilmenemistä johtamisessa?** Luvussa käsiteltiin kulttuuriteorioihin ja innovaatioteorioihin perustuvia johtamisoppeja. Kyseiset paradigmat nähtiin sellaisiksi joihin perustuvia oppeja sovelletaan tai suunnitellaan sovellettavaksi puolustusvoimien johtamisessa. Luvussa sivutaan myös muita johtamisen oppeja ja teesejä. Kulttuuriteoreettiseen ja innovatiiviseen johtamisparadigmaan perustuvat johtamisopit tukevat kumpikin systemaattista, tuloksellisuuteen tähtäävää johtamista. Kumpikin edellyttää, että johtajat toimivat aktiivisesti oikean kulttuurin luomiseksi. Kulttuurin luominen ja ylläpitäminen edellyttää organisaation syvärakenteisiin arvoperustaisia yhteisesti hyväksyttäviä näkemyksiä. Yhteisten näkemysten vuoksi johtajien on toimittava vuorovaikutuksessa ja oltava luomassa merkityssisältöjä yhdenmukaisen todellisuuden rakentamisessa. Organisaatiossa käytävä avoin vuorovaikutus korostuu ja tällöin luodaan yhteistä todellisuutta sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta, sekä johtajien, että työntekijöiden kuva muokkautuu.

Varsinaiset julistetut arvot ilmavoimissa ovat löydettävissä toiminta-ajatuksessa. Ne ovat hieman piilotettuina, mutta tunnistettavissa, kuten luvussa 2.4 todetaan vastauksena apukysymykseen, **mitkä ovat ilmavoimien julistetut arvot?** Lisäksi voi todeta, että arvokkaita asioita on listattu erittäin paljon, joten varmasti löytyy aina tarpeen mukainen. Toiminta-ajatus ei ole kovinkaan tuttu eikä sen merkityssisältö selvillä. Johtajien oma kulttuurinen tausta saattaa vaikuttaa myös siihen, miten koko henkilöstölle näitä asioita avataan tai käydään avointa dialogia niiden sisällöstä. Vahva oma kulttuurinen näkemys asioista riittää ja muiden on tämä hyväksyttävä. Tällä tavoin pidetään osin yllä omaa valta-asemaa organisaatiossa, vaikka se on jo muuten määritelty kaikessa tehtävävaateissa. Toisaalta johtajien toimesta voidaan olettaa, että kaikki saman koulutuksen saaneet ymmärtävät asian samoin ja muiden osalta vastuu jää toimialoille. Tämä vahvistaa alakulttuurien olemassaoloa, mikä saattaa joissain tilanteissa vaikeuttaa organisaation toimintaa kokonaisuutena. Asioita tulkitaan eritavalla ja näin ollen eri asioita pidetään arvokkaina.

Viimeisenä apukysymyksenä kysyttiin, **löytyvätkö ilmavoimien julistetut arvot ilmavoimien esikunnan julkaisemissa normeissa?** Varsinainen aineistoanalyysi sisälsi lisäksi pohdintaa siitä, miksi asiat ilmenevät normeissa tietyllä tavalla ja mitä tällä mahdollisesti haetaan. Tämä tutkimuskysymys selviteltiin luvussa 3.

On ilmeistä, että julistetuiksi määriteltyjen arvojen laaja kirjo aiheuttaa sen, että tulkitsemalla ja positiivisella asenteella niitä löytyy myös julkaistuista normeista. Sosiokonstruktiivisen näkökannan perusteella voidaan kuitenkin todeta, että TRSS asiakirjoista nousee esille tietoisesti kirjattuna tehokkuuden, kehittämisen ja lentoturvallisuuden arvot. Lisäksi käytetty kirjotustapa antaa merkkejä alempien esimiesten lojaalisuudesta ja palvelualttiudesta. Näiden kokonaisuuksien osalta voi tulkita, että ilmavoimien johto haluaa luoda kuvan yhtenäisestä, tavoitehakuista, kehitysvalmiista ja tehokkaasta organisaatiosta niin ylemmille johtoportaille kuin myös niille muille tahoille, jotka lukevat näitä asiakirjoja. Muita julistettuja arvoja on osin löydettävissä toimialojen julkaisuissa, mutta niissäkin varsinaisista ilmavoima-arvoista löytyy parhaiten lentoturvallisuuden vuoksi toiminnan normittaminen ja tehokkuus. Pääpaino näyttää olevan nykyisen toimintakulttuurin ylläpitämisessä.

Todellisuutta rakennetaan kuitenkin myös muutokseen kykenevästä organisaatiosta. Nämä vaatimukset tulevat pääosin ylemmän johtoportaan vaatimuksista kuten se, että vallitsevaan henkilöstörakenteeseen tarvitaan muutoksia. Näitä toteutetaan tukeutumalla yhteistyökumppaneihin ja ulkoistamalla heille henkilötyövuosia. Rakentuu todellisuus, missä ilmavoimat haluaa olla operoijia, jossa hallinnolliset tehtävät koetaan toisarvoisiksi.

Nähtävissä on, että kulttuurissa suosittu itseohjautuvuus ja tilanteenmukaisen nopean päätöksentekokyvyn arvostus ohjaa toimintaa siten, että asioiden dokumentointia vältetään tai ainakin dokumentoidaan asiakokonaisuudet suppeasti. Tällöin yksilön vastuulle jää valinta, miten asioita viestitään ja toimintaa johdetaan organisaatiossa. Dokumentoinnin määrä on kuitenkin lisääntynyt erityisesti asianhallintajärjestelmien kehityksen myötä mutta edelleen on nähtävissä, että dokumentit ovat rakenteeltaan hyvin konkreettisia, eikä asiakokonaisuuksia sidota laajempiin kokonaisuuksiin.

Vaikka arvojen julistamisen puolesta löytyy perusteita, niin teorioista kuin henkilöiden kokeaman tarpeenkin myötä (ks.Sointu 2009), ei tähän ole nähtävissä kovinkaan suurta innostusta. Laadussa on voimamme slogan on henkilöstölle tutumpi, mutta senkin sisällön määrittely vaihtelee henkilöittäin. Tähän saattaa vaikuttaa se, että osalla upseeristosta on vallitseva käsitys siitä, että arvot ovat henkilökohtaisia ja niitä ei haluta kirjata. Tämä johtaa siihen, että ar-

vot käsitetään ainoastaan eettisiksi (Siren (toim), 2008, Heinänen 29.) Tukeeko koulutus arvojen ymmärtämistä organisaation johtamisessa?

Miten arvot ilmenevät ilmavoimien johtamisessa? Pääkysymykseen vastaaminen apukysymysten kautta voidaan muotoilla seuraavasti. Osa arvoista on syvällä kulttuurirakenteissa, kuten tehokkuus, kehityshalu ja lentoturvallisuus. Ne ilmenevät teksteissä todennäköisesti osittain ilman varsinaista tiedostamista. Tämän toiston avulla ylläpidetään näiden arvojen hegemoniaa ja näiden hyväksyminen on edellytys yksilön sosiaalistumiselle ja sitoutumiselle organisaation toimintaan.

Oletuksena voi olla myös, että koska olemme kaikki ammattilaisia, ei kaikkia itsestään selviä asioita tarvitse toistaa, ainakaan jos ne kerran on tuotu esille. Asiat sanotaan totuuksina ja kritiikki tai kyseenalaistaminen voi aiheuttaa paheksuntaa ja jopa epäilyjä henkilön isänmaallisuuden aitoudesta tai sen syvyydestä.

Tällaisella itsestäänselvyksiä korostavalla ja niiden avaamista välttämällä, rakentuu organisaatiossa kuva todellisuudesta missä kaikki tietävät toiminnan syvällisemmät päämäärät ja hyväksyvät ne arvot jotka ovat toiminnan taustalla. Todellisuudessa saattaa olla, että näitä syvempiä kulttuurisia arvoja ei pohdita ja niiden sisältö jää suurelle osalle henkilöstöä epäselviksi. Tällöin on mahdollista, että henkilökohtaiset näkökannat nousevat määräävään asemaan. Tästä saattaa vahvistua toimintakulttuuri, missä johtajien haluama näkemys asioista muuntuu. Organisaation suuntaus ei tällöin ole mahdollista, ainakaan niin hyvin kuin haluttaisiin.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen toistettavuuden osalta varsinainen aineistoanalyysi on toteutettavissa. Kaikki aineisto on saatavilla Puolustusvoimien asianhallinta järjestelmästä (PVAH:sta). Tutkimuksen johtopäätökset ovat osin tutkijan oman päättelyn tulosta, kuten laadullisessa tutkimuksessa tuleekin olla. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty noudattamaan myös teorian ja aikaisempien tutkimuksen perusteella luotua ymmärrystä. Tutkimuksen viitekehyksen antama vapaus on oikeutus tämän kaltaiselle tutkimukselle.

Tutkielmassa teoreettisen esiymmärryksen rakentamisessa on käytetty pääosin kahta teorianäkökulmaa ja lisäksi kokonaistarkastelussa on noudatettu sosiologista näkökulmaa. Se antaa tutkielmalle triangulaation luonteen, mikä lisää myös sen luotettavuutta. (ks. esim. Soinen, 1995.)

Aineiston ajantasaisuuteen liittyviä epävarmuuksia on, koska niitä on edelleen päivittämättä sen jälkeen, kun ilmavoimissa tehdyt organisaatio- ja vastuumuutokset on toteutettu. Näitä epäjohtonmukaisuuksia on vuoden 2010 alussa toteutetut, esikuntien organisaatioiden ja ilmavoimien materiaalilaitoksen organisaatiomuutokset.

Sosiologisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkija on osa kohdetta, joten mitään absoluuttista totuutta tällaisella laadullisella tutkimuksella ei voida saavuttaa. Tärkeää on kuitenkin tuoda esille uusia näkökulmia organisaation toiminnasta ja sen kautta mahdollistaa kokonaisuuteen tarvittavaa laaja alaisuutta käytäviin keskusteluihin ja johtamiseen. (vrt. Jokinen 1993, 23 ja Saaristo ja Jokinen, 2004, 27.)

4.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksella on tarkoitus lisätä ymmärrystä aihealueesta ja mahdollisesti tuoda asiaan uudenlaista laajempaa näkökulmaa. Tämä tavoite on eettisesti kestävä. Olisi hyödyllistä, jos tutkimuksen avulla herää keskustelua siitä, miten ilmavoimien todellisuus rakentuu ja olisiko organisaatiota käsiteltävä kokonaisuutena avoimemmin.

Sosiaaliskonstrukttiivisen näkökannan valinnalla haettiin tietoisesti perusteita tulkita ilmenemisiä epäilevästi ja etsien mahdollisia syvempiä organisaatiokulttuurisia perusteita. Käytettyä aineistoa on pyritty käyttämään siten, ettei sen alkuperäinen tarkoitus muutu ja tutkimuksessa käytettyihin lähteisiin on viitattu mahdollisimman tarkasti.

4.4 Jatkotutkimus aiheet

Tutkielman tekeminen antoi vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin, mutta nosti esille useita lisää. Aihepiiristä tehdyn tutkimuksen perusteella voi olettaa, että siitä vireillä oleva keskustelu on paljon kulttuurisidonnaisempaa ja tämä voi johtaa kapea-alaiseen tulkintaan asioista. Lisäksi ihmetystä herättää eettisen toiminnan ulkoistaminen kirkolliselle sektorille, mikä voi edelleen rajoittaa aihealueen käsittelyä ja tulkinnan hyväksyttävyyttä koko organisaatiossa.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, miten työntekijät kokevat käytännössä arvot johtamisessa. Tämä edellyttäisi kuitenkin varsin laajaa haastattelu- ja kyselytutkimusta. Tällöin pitäisi päästä yksilön kokemuksen tasolle ja tämä olisi mahdollista syvähaastattelujen avulla. Tutkimus toisi lisätietoa siitä, miten johtamista voisi kehittää ja myös lisätä eri alakulttuurien ymmärrystä toisistaan ja jopa muuntaa niitä haluttuun suuntaan. Toisaalta tähän liittyy

luontevasti myös pohdinta arvokasvatuksen luonteesta organisaatiossa ja miten se koetaan henkilöstön toimesta.

Olisi mielenkiintoista tutkia myös laajemmin ilmavoimien normiohjauksen vaikuttavuutta ja merkitystä. Erityisesti koska näitä pidetään osin jopa toiminnan kehittämistä jarruttavina, mutta toisaalta myös toimintaa selkiyttävinä. Ymmärretäänkö normit samalla tavoin ja mikä niiden todellinen tavoite on? Miten hallinnonala ohjaavat viranomaisnormit ja organisaation sisäiset normit vaikuttavat toimintaan ja sen kehittämiseen?

5 LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

Aiemmat tutkimukset:

Asmundela Jukka, Alkeisohjaajien Airmanship ja sen kehittäminen, pro gradu –tutkielma 2009, SM519, Maanpuolustuskorkeakoulu, 90 s.

Halonen Pekka, Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen, Koulutustaidon laitos 2007, 208 s. ISBN 978-951-44-4861-2

Junnola Reijo ja Juuti Pauli, Arvot ja johtaminen, JTO tutkimusten sarja 7, 1997, 210 s. ISBN 951-9411-23-2

Kankio Heikki, Kadeteille annettavan lentoturvallisuuskoulutuksen kehittäminen johtamisen näkökulmasta, Pro gradu –tutkielma 2007, Maanpuolustuskorkeakoulu, 162 s.

Nissinen Vesa, Puolustusvoimien johtajakoulutus, maanpuolustuskorkeakoulu 2000, Julkaisusarja 1 Tutkimuksia N:o 13, 171 s. ISBN 951-25-1127-4

Sivusuo Henry, Laatuajattelun toteutus Suomen ilmavoimissa, Vaasan Yliopisto, 2006, 226 s. ISBN 952-476-122-X

Sointu Jaakko, Arvoympäristö ja arvokasvatus lentoreserviupseerikurssilla, pro gradu –tutkielma 2009, SM609, Maanpuolustuskorkeakoulu, 116 s

Toiskallio Jarmo (toim.), Toimintakyky Sotilaspedagogiikassa Maanpuolustuskorkeakoulu koulutustaidon laitos, julkaisusarja 2 N:o 4, 185 s. 1998, ISBN 951-25-0966-0.

Varjonen Pekka, Sotilasorganisaation kulttuuri, Johtamisen laitos 1999, 200 s. ISBN 951-25-1188-6

Tieteelliset artikkelit:

Kaplan Robert S. and Norton David P., Using the Balanced Score Card as a Strategic Management System, WWW.hbrreprints.org [viitattu 22.2.2010]

Siren Torsti (toim.) artikkelikokoelma, Upseerina 100- vuotiaassa suomessa, Johtamisenlaitos ja kadettikunta, Edita Prima Oy Helsinki 2008, 101s. ISBN 978-951-25-1883-8

Lähteet:

Aaltonen Tapio ja Junkkari Lari, Yrityksen arvot ja etiikka, WSOY Juva, 1999, 308 s. ISBN 951-0-23891-0

Alasuutari, Pertti, Laadullinen tutkimus, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001, 318 s. ISBN 951-768-055-4

Berger, Peter L, Thomas Luckmann, Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen, Kirjapaino-Oy Like Helsinki 1995, (Suomentanut ja toimittanut Vesa Raiskila, Aikuperäisteos, The Social Construction of Reality 1966), 255 s. ISBN 951-662-583-5,

Harisalo Risto, Organisaatioteoriat, Tampere University Press, 2008, 332 s. ISBN-10: 951447533X,

Hirsjärvi ym, Tutki ja Kirjoita, 2004, 436 s. ISBN 951-26-5113-0

Hofstede Geert and Hofstede Jan, Cultures and Organizations 2005 McGraw-Hill New York, 434 s. ISBN 0-07-143959-5

Jokinen Arja, Juhila Kirsi, Suoninen Eero, Diskurssi analyysin aakkoset, Vastapaino Tampere 1993, 238 s. ISBN 951-9066-70-5

- Juuti Pauli, Yrityskulttuurin murros, JTO 1992, 193 s. ISBN 951-9411-20-8
- Kauppinen Tero J. Arvojohtaminen, Otavan kirjapaino Keuruu, 2002, 198 s. ISBN 951-1-18012-6
- Laamanen Kai, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, Otavan kirjapaino Oy Keuruu 2005, 300 s. ISBN 952-5136-16-7
- Lecklin Olli, Laatu yrityksen menestyksentekijänä, Talentum Helsinki 2006, 408 s. ISBN 952-14-1082-5
- Lillrank Paul, Laatuajattelu, Otavan kirjapaino Keuruu 1998, 203 s. ISBN 951-1-15812
- Moilanen Raili, Oppivan organisaation mahdollisuudet, 2001, Tammi, ISBN 951-26-4851-2, 234 s.
- Nissinen Vesa, Anttalainen Jarno, Kauppinen Risto, Sovella syväjohtamista, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2008, 152 s. ISBN 978-951-26-5736-6
- Näsi Juha ja Aunola Manu, Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö, Tammer-Paino Oy, Tampere, 2005, 177 s. ISBN 951-817-864-X
- Puolustusministeriö, Puolustusministeriön strategisen suunnittelun käsikirja, Kirjapaino Keili Oy, 2007, 23 s. ISBN: 978-951-25-1794-7
- Pääesikunta, KOYL, Pääesikunta/Suunnitteluosasto, Kenttäohjesääntö Yleinen osa, 2008, Edita prima Oy Helsinki 2007, 109 s. ISBN 978-951-25-1744-2
- Pääesikunta, YLPALVO, Pääesikunta, henkilöstöosasto, YLEINEN PALVELUSOHJESÄÄNTÖ, Edita Prima Oy Helsinki 2009, 145 s. ISBN 978-951-25-1984-2
- Pääesikunta, HESTRA, Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005, Edita Prima Oy, Helsinki 2005, ISBN 951-25-1585-7, 21 s.
- Saaristo Kimmo ja Jokinen Kimmo, Sosiologia, WS Bookwell Oy Juva 2004, 296 s. ISBN 951-0-28132-8
- Schein, Edgar H, Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, (Suomennos Linjamo Ritva ja Miettinen Asko), Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä 1991, 356 s. ISBN 951-35-3966
- Seeck Hannele, Johtamisopit Suomessa, Esa Print Oy Tampere 2008, 397 s. ISBN 978-952-495-066
- Sulkunen Pekka. Johdatus sosiologiaan, WSOY Juva 1998, 346 s. ISBN 951-0-22285-2
- Tuomi Jouni ja Sarajärvi Anneli, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Kustannusosakeyhtiö Tammi Helsinki, 2006, 159 s. ISBN 951-26-4856-3
- Tuomi Jouni ja Sarajärvi Anneli, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Kustannusosakeyhtiö Tammi Helsinki, 2009, 182 s. ISBN 978-951-31-5369-4
- Toivonen Timo, Empiirinen Sosiaalitutkimus, WSOY Kirjapaino Porvoo 1999, 447 s. ISBN 951-0-23499-0

Internet lähteet:

Suomen eduskunta, Laki puolustusvoimista, 11.5.2007/551, [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551?search\[type\]=pika&search\[pika\]=laki%20puolustusvoimista](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551?search[type]=pika&search[pika]=laki%20puolustusvoimista) [viitattu 14.3.2010]

Julkaisemattomat lähteet:

Ilmavoimat a, 2009, IlmavHSM a4/10:001 - ILMAVOIMIEN HUOLTO, 1.12.2009, 13 s.

Ilmavoimat b, Ilmavohje, Asiakirjahallinto 001- ILMAVEHENKOS Normien laatiminen Ilmavoimissa, 2008, 5 s.

Ilmavoimat c, ILMAVEHENKOS PAK 01:10 ALOITETOIMINTA ILMAVOIMISSA, 2007, 6 s.

Ilmavoimat d, PAK I 4:14 LENTOPALVELUKSEN PYSYVÄISKÄSKY, 2005, 62 s.

Ilmavoimat e, PAK I 01:03 LENTOTURVALLISUUSOHJE OHJAAJILLE, Lentoturvallisuusohje Ohjaajille, 2005, 42 s.

Ilmavoimat f, PVOHJEK - ILMAVE pelastustoimi 07:03.02 SUOJELU- JA PELASTUSTOIMINTA ILMAVOIMIEN KIIINTEISSÄ KOHTEISSA, 2008, 4 s.

Ilmavoimat g, ilmavhsm a4/10:001 – ilmavoimien huolto, 2009, 13 s.

Ilmavoimat h, ILMAVHSMK 001 – ILMAVESUUNNOS, ILMAPUOLUSTUKSEN KEHITTÄMISOHJELMAN TOIMEENPANO, 2008, 13 s.

Ilmavoimat i, PAK I 01:02 MITTAUKSEN JA TESTAUKSEN LAADUNVARMISTUS SOTILASILMAILUSSA, Mittauksen ja testauksen laadunvarmistus sotilasilmailussa, 2005, 10 s.

Ilmavoimat j, Ilmavoimien toimintasuunnitelma, ILMAVTOSU 2010–2014, CF19824, 302 s.

LENTOSK a, LENTOTEKNILLISEN HUOLTO-ORGANISAATION KÄSIKIRJA, 2010, 90 s.

LENTOSK b, Lentosotakoulun toimintakäskey, Lentosotakoulun toiminta 2010, CG376, 15 s.

Pääesikunta a, Puolustusvoimien Prosessikäsikey 2003 versio 2.0, 47 s.

Pääesikunta b, PESTAL-OS PAK 02:01 LAATUTOIMINTA PUOLUSTUSVOIMISSA, Laatutoiminta Puolustusvoimissa, 2003, 5 s.

Pääesikunta c, PESTAL-OS PAK 02:03 JÄRJESTELMIEN AUDITOINNIT PUOLUSTUSVOIMISSA, 2002, 11 s.

Pääesikunta d, PESTAL-OS PAK 02:04 ITSEARVIOINTITOIMINTA PUOLUSTUSVOIMISSA, 2002, 5 s.

Pääesikunta e, OSTRÄ, PUOLUSTUSVOIMIEN PALKATUN HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN 2004 – 2017, Esiupseerikurssi 62 oppimateriaali, Koulutus porttaali, 13 s. [viitattu 4.4.2010]